

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**UM MODELO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO  
COM O CLIENTE PARA AUMENTAR A RENTABILIDADE NO  
VAREJO AUTOMOTIVO**

Dissertação de Mestrado

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**CARLOS ELIAS SIMÃO**

**UM MODELO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO  
COM O CLIENTE PARA AUMENTAR A RENTABILIDADE NO  
VAREJO AUTOMOTIVO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção  
do grau de Mestre em Engenharia de Produção

**Orientador:**

**Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

# **UM MODELO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE PARA AUMENTAR A RENTABILIDADE NO VAREJO AUTOMOTIVO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 28 de novembro de 2002.

Prof. Edson Pacheco Paladini  
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*  
Orientador

---

Prof. André Carlos Martins Menck, Ph.D.  
*Universidade Federal de Uberlândia*

---

Prof. Osmar Possamai, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

## **Agradecimentos**

*Ao meu orientador, por ter aceitado minha proposta de pesquisa, pelo apoio metodológico durante sua elaboração.*

*À minha querida esposa, eterna companheira, com sua paciência, sempre acreditando e apoiando minhas decisões, incondicionalmente, proporcionando a tranquilidade para que eu pudesse me dedicar a esta obra.*

*Aos meus filhos, apesar de jovens e ainda não entenderem o motivo de tanta ausência de seu pai, que seja um estímulo para suas vidas.*

*Ao amigo e colega André Menck, que me conduziu ao caminho do conhecimento, do estudo, que tanto me motivou para que eu pudesse crescer na carreira acadêmica.*

*Aos colegas do curso de mestrado, que tornaram a experiência de estudar, um ato de prazer e engrandecimento das relações humanas.*

*Aos amigos da Rolim Consult, com todo o seu conhecimento do setor automobilístico, proporcionaram valiosas contribuições e apoio ao desenvolvimento deste trabalho.*

*Aos colegas da UFU que apoiaram minha ausência para a dedicação integral a este curso.*

*Aos Srs. José Armando e Victor Hara que permitiram o levantamento de dados em suas empresas, proporcionando conteúdo para a validação deste estudo.*

*Aos dirigentes da Uniminas que viabilizaram esta oportunidade.*

## RESUMO

SIMÃO, Carlos Elias. **Um Modelo de Práticas de Gestão do Relacionamento com o Cliente para Aumentar a Rentabilidade no Varejo Automotivo**. 2002, 176f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este estudo aborda um modelo de práticas para melhoria da gestão do relacionamento com o cliente com vistas ao aumento da rentabilidade em empresas do varejo automotivo. Através dos passos e etapas propostas foi possível identificar oportunidades que demonstram a necessidade de novas práticas de gestão. Para isso foram consideradas mudanças em cinco variáveis fundamentais: Estratégia, Segmentação, Processos, Tecnologia e Estrutura Organizacional. Este modelo está fundamentado em princípios do gerenciamento de processos e foi utilizado em duas concessionárias de veículos, comparando a sua aplicabilidade através de propostas de melhorias no relacionamento com o cliente. Com isso, foi possível compreender os impactos na rentabilidade quando uma empresa está orientada somente para produto, em função de um baixo nível de gestão do relacionamento com o cliente. Este baixo nível pôde ser traduzido pela capacidade da empresa em agregar valor ao cliente e, ao mesmo tempo, à empresa nos diversos momentos de contato com o cliente. Como resultado este trabalho proporcionou uma compreensão sobre o negócio do varejo automotivo, objeto deste estudo, levando a identificar o quão distante ele está da prática de um marketing mais evoluído.

Palavras-chave: gestão, relacionamento, valor agregado, rentabilidade.

## **ABSTRACT**

SIMÃO, Carlos Elias. **Um Modelo de Práticas de Gestão do Relacionamento com o Cliente para Aumentar a Rentabilidade no Varejo Automotivo**. 2002, 176f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This paper models the practice of customer relationship management with the objective of profit increase in the automobile dealership industry. Opportunities for new managerial practices can be identified with the steps and stages proposed in the model. Changes in five fundamental variables are considered: strategy, segmentation, processes, technology and organizational structure. The model is based on principles processes management and has been applied to two auto dealers. Thus, its applicability could be tested through improvements proposed in customer relationship practices. This made it possible to understand the profit impact of the model applied to a product-oriented company, in which the customer relationship is not well managed. The application of the model made it possible to generate value both for the customer and company in the several contact episodes with the customer. In addition, this paper provides a crucial understanding of auto dealership industry, particularly about its low development in terms of the marketing practice.

Key words: management, relationship, added value, profitability.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	10
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	13
1.1 – Apresentação do problema	13
1.2 – Objetivos	15
1.2.1 – Objetivo geral	15
1.2.2 – Objetivos específicos	16
1.3 – Relevância do estudo	16
1.4 – Metodologia de trabalho	17
1.5 – Limites do trabalho	18
1.6 – Estrutura do trabalho	20
<b>CAPÍTULO 2 – O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ALTERNATIVA PARA MAXIMIZAR A RENTABILIDADE EMPRESARIAL</b>	21
2.1 – Introdução	21
2.2 – As novas demandas empresariais e gerenciais	22
2.3 – Do Marketing de Massa ao Marketing de Relacionamento	25
2.4 – Efeitos da Gestão do Relacionamento com o cliente na Rentabilidade	34
2.5 – Considerações	38
<b>CAPÍTULO 3 – VARIÁVEIS DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE</b>	39
3.1 – Introdução	39
3.2 – Estratégia	39
3.3 – Segmentação	44
3.4 – Processos	48
3.4.1 – Processos de Prospecção	49
3.4.2 – Processos de Fidelização	57
3.4.3 – Processos de Reconquista	59
3.4.4 – Métodos de Mensuração e Indicadores de Desempenho	60
3.5 – Tecnologia	66
3.6 – Estrutura Organizacional	69
3.7 – Considerações	73
<b>CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO</b>	75
4.1- Introdução	75
4.1.1 – Apresentação do modelo	75
4.2 – Etapa: Conhecer	77
4.2.1 – Macro-ambiente – histórico do setor, análise da indústria, concorrência	78
4.2.2 – Micro-ambiente – posição no mercado, características, organização e ciclo do relacionamento com o cliente	78
4.3 – Etapa: Investigar	79
4.3.1 – Quanto a variável Estratégia	81
4.3.2 – Quanto a variável Segmentação	82
4.3.3 – Quanto a variável Processo	82

4.3.4 – Quanto a variável Tecnologia	85
4.3.5 – Quanto a variável Estrutura Organizacional	85
4.4 – Etapa: Identificar	86
4.5 – Etapa: Propor	89
4.5.1 – Estratégia	90
4.5.2 – Segmentação	91
4.5.3 – Processo	92
4.5.3.1 – Processo de Atração – Pré-Venda	93
4.5.3.2 – Processo de Atendimento – Pré-Venda	94
4.5.3.3 – Processo de Envolvimento – Pré-Venda	96
4.5.3.4 – Processo de Negociação/Fechamento – Pré-Venda	97
4.5.3.5 – Processo de Venda de Agregados – Venda	98
4.5.3.6 – Processo de Entrega do veículo – Venda	99
4.5.3.7 – Processo de Contatos Ativos – Pós-Venda	100
4.5.3.8 – Processo de Contatos Passivos – Pós-Venda	103
4.5.3.9 – Processo de Recompra – Pós-Venda	104
4.5.4 – Tecnologia	105
4.5.5 – Estrutura Organizacional	106
4.6 – Considerações	106
<b>CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO</b>	<b>108</b>
5.1 – Introdução	108
5.2 – Etapa: Conhecer	109
5.2.1 – Macro-ambiente – histórico do setor, análise da indústria, concorrência	109
5.2.2 – Micro-ambiente – posição no mercado, características, organização e ciclo do relacionamento com o cliente	112
5.3 – Etapa: Investigar	114
5.3.1 – Quanto a variável Estratégia	114
5.3.2 – Quanto a variável Segmentação	118
5.3.3 – Quanto a variável Processo	120
5.3.3.1 – Atração - Pré-Venda	122
5.3.3.2 – Atendimento - Pré-Venda	123
5.3.3.3 – Envolvimento - Pré-Venda	123
5.3.3.4 – Negociação/Fechamento - Pré-Venda	124
5.3.3.5 – Venda	124
5.3.3.6 – Pós-Venda	126
5.3.4 – Quanto a variável Tecnologia	129
5.3.5 – Quanto a variável Estrutura Organizacional	131
5.4 – Etapa: Identificar	134
5.5 – Etapa: Propor	137
5.5.1 – Estratégia: Reorientação	137
5.5.2 – Segmentação: Novas Práticas	139



5.5.3 – Processos: Novas Atividades	140
5.5.3.1 – Redefinição do Processo de Atração – Pré-Venda	140
5.5.3.2 – Redefinição do Processo de Atendimento– Pré-Venda	141
5.5.3.3 - Redefinição do Processo de Envolvimento – Pré-Venda	143
5.5.3.4 – Redefinição do Processo de Negociação e Fechamento– Pré-Venda	144
5.5.3.5 – Redefinição do Processo de Venda de Agregados – Venda	145
5.5.3.6 – Redefinição do Processo de Entrega do veículo – Venda	146
5.5.3.7 – Redefinição do Processo de Contatos Ativos – Pós-Venda	147
5.5.3.8 – Redefinição do Processo de Contatos Passivos – Pós-Venda	150
5.5.3.9 – Redefinição do Processo de Recompra – Pós-Venda	151
5.5.4 – Tecnologia: Reestruturação	152
5.5.5 – Estrutura Organizacional: Reestruturação	154
5.6 – Considerações	157
<b>Capítulo 6 – CONCLUSÕES</b>	159
6.1 – Introdução	159
6.2 – Conclusões	160
6.3 – Sugestões para trabalhos futuros	163
<b>REFERÊNCIA</b>	164
<b>APENDICE</b>	168

## Lista de Figuras

Figura 2.3	Tendências de longo-prazo.....	27
Figura 2.3.1	Modelo de geração de valor para o cliente.....	28
Figura 2.3.2	Esquema da relação entre Qualidade e Desempenho.....	29
Figura 2.3.3	Modelo de Rentabilidade do Relacionamento.....	30
Figura 2.3.3.1	Descrição dos conceitos do modelo de Rentabilidade do Relacionamento.....	30
Figura 2.4	Esquema do efeito adicional do CRM no ROI.....	37
Figura 3.1	Variáveis do CRM.....	39
Figura 3.2	Modelo do processo para criação do sistema de gerenciamento e avaliação do cliente.....	41
Figura 3.2.1	Passos para o fortalecimento do Valor.....	42
Figura 3.3	Modelo ASP para implementação da estratégia de segmentação de mercado.....	46
Figura 3.4	Os processos essenciais da gestão do relacionamento com o cliente.....	49
Figura 3.4.1	O Processo de Vendas.....	50
Figura 3.4.1.1	Comparativo de alocação do tempo do vendedor em prospecção.....	51
Figura 3.4.1.2	Atividades do Processo de Prospecção.....	53
Figura 3.4.1.3	Passos de um programa de Prospecção.....	55
Figura 3.4.2	Atividades do Processo de Fidelização.....	57
Figura 3.4.4	Método de análise da taxa de efetividade da geração de <i>Leads</i> .....	62
Figura 3.4.4.1	Método de cálculo do Valor do Tempo de Vida de um Cliente.....	64
Figura 3.5	O esquema para informações empresariais.....	68
Figura 3.6	Visão processual da organização.....	71
Figura 3.6.1	Esquema de integração de dados gerados a partir dos canais de comunicação da empresa.....	72
Figura 4.1	Etapas do Modelo de Implementação das Práticas de Gestão do Relacionamento com o Cliente.....	76
Figura 4.2	Estrutura básica da Etapa: CONHECER.....	77
Figura 4.3	Estrutura básica da Etapa: INVESTIGAR.....	79

Figura 4.3.3	Momentos de Interatividade entre a Concessionária e seus <i>Prospects</i> e Clientes.....	83
Figura 4.4	Estrutura básica da Etapa: IDENTIFICAR.....	87
Figura 4.4.1	Ciclo de compra de um consumidor de veículos .....	88
Figura 4.5	Estrutura básica da Etapa: PROPOR.....	90
Figura 4.5.2	Utilização empírica do método RFM .....	92
Figura 4.5.3.1	Processo de ATRAÇÃO no Pré-Venda – Práticas propostas..	94
Figura 4.5.3.2	Processo de ATENDIMENTO no Pré-Venda – Práticas propostas.....	96
Figura 4.5.3.3	Processo de ENVOLVIMENTO no Pré-Venda – Práticas propostas.....	97
Figura 4.5.3.4	Processo de NEGOCIAÇÃO/FECHAMENTO no Pré-Venda – Práticas propostas.....	98
Figura 4.5.3.5	Processo de VENDA DE AGREGADOS na Venda - Práticas propostas.....	99
Figura 4.5.3.6	Processo de ENTREGA DO VEÍCULO na Venda – Práticas propostas.....	100
Figura 4.5.3.7	Processo de CONTATOS ATIVOS no Pós-Venda – Práticas propostas.....	103
Figura 4.5.3.8	Processo de CONTATOS PASSIVOS no Pós-Venda – Práticas propostas.....	104
Figura 4.5.3.9	Processo de RECOMPRA no Pós-Venda – Práticas Propostas.....	105
Figura 5.3.1	Diagrama representativo da variável Estratégia das empresas pesquisadas.....	117
Figura 5.3.2	Diagrama representativo da variável Segmentação das empresas pesquisadas.....	119
Figura 5.3.1	Diagrama representativo da variável Processo das empresas pesquisadas.....	128
Figura 5.3.1	Diagrama representativo da variável Tecnologia das empresas pesquisadas.....	131
Figura 5.3.5	Diagrama representativo da variável Estrutura Organizacional das empresas pesquisadas.....	133
Figura 5.4	Análise da indicação de valor e oportunidades relacionadas ao CRM nas empresas pesquisadas.....	136

Figura 5.5.1	Modelo Estratégico orientado pelo ciclo de compra do cliente para o ramo automotivo.....	138
Figura 5.5.2	Práticas de Segmentação de clientes para a concessionárias pesquisadas.....	139
Figura 5.5.3.1	Redefinição Processo de ATRAÇÃO – Pré-Venda.....	141
Figura 5.5.3.2	Redefinição Processo de ATENDIMENTO – Pré-Venda.....	142
Figura 5.5.3.3	Redefinição Processo de ENVOLVIMENTO – Pré-Venda.....	143
Figura 5.5.3.4	Redefinição Processo de NEGOCIAÇÃO/FECHAMENTO – Pré-Venda .....	145
Figura 5.5.3.5	Redefinição do Processo de VENDA DE AGREGADOS - Venda.....	146
Figura 5.5.3.6	Redefinição do Processo de ENTREGA DO VEÍCULO – Venda .....	147
Figura 5.5.3.7	Calendário de Eventos e Comunicação com os Clientes.....	148
Figura 5.5.3.7.1	Redefinição do Processo de CONTATOS ATIVOS – Pós-Venda.....	149
Figura 5.5.3.8	Redefinição do Processo de CONTATOS PASSIVOS – Pós-Venda.....	151
Figura 5.5.3.7	Redefinição do Processo de RECOMPRA – Pós-Venda.....	152
Figura 5.5.4	Arquitetura Tecnológica para suportar o modelo de Gestão do Relacionamento com o cliente para as concessionárias pesquisadas.....	154
Figura 5.5.5	Modelo Funcional do BDC .....	156

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação do problema**

Muito se tem debatido sobre o acirramento da concorrência no ambiente empresarial gerado pela globalização dos mercados, pelo contínuo desenvolvimento tecnológico e pelas conseqüentes mudanças nos sistemas de gestão dos negócios. As empresas, na busca de conquistar ou manter sua participação de mercado, aceleraram o ciclo de vida de seus produtos através do lançamento de novos modelos, produzindo sua própria obsolescência para que o consumidor pudesse perceber melhor a marca e aumentar o número de transações.

Com o desenvolvimento tecnológico, a capacidade produtiva aumentou e gerou um excesso de oferta, que cresce a uma velocidade que não é acompanhada pela demanda. Por outro lado, a globalização dos mercados tornou a competição empresarial mais acirrada. Crescer tornou-se uma questão de sobrevivência, pois possibilita a consolidação de uma posição no mercado e viabiliza uma estrutura que permite à empresa realizar investimentos em qualidade, melhorando constantemente seus produtos.

Uma das conseqüências desta nova dinâmica mercadológica é o impacto na rentabilidade das empresas. Este impacto deriva de uma maior pressão do mercado por menores preços e maior qualidade, tanto no produto quanto no serviço agregado.

Com a maior concorrência nos mercados globalmente abertos, o consumidor passa a ter mais opções de compra. Pode escolher a oferta que melhor se adapta a suas necessidades e desejos. Assim, é preciso oferecer exatamente o que ele deseja – ou ele compra de outro fornecedor.

Além de ter um maior leque de opções à sua frente, o consumidor está mais consciente, melhor informado, mais exigente. Recebe e tem acesso a um número muito maior de informações sobre as empresas e seus produtos—principalmente em função dos avanços da *Internet*, à medida que ela torna possível conhecer alternativas, comparar, fazer propostas, tudo de forma rápida e conveniente. Isto reforça o fato de que além de conquistar o cliente é preciso mantê-lo.

Observando esse comportamento cada vez mais exigente, percebe-se uma valorização não só na qualidade dos produtos, mas principalmente na qualidade do serviço prestado. Adicionalmente, os produtos se assemelham cada vez mais no desempenho. Isto e mais a intensificação da competição fazem com que a decisão de compra dos clientes passe a depender mais do grau de envolvimento entre esse cliente e a empresa, do que do produto em si. Uma pesquisa feita em 1975 nos Estados Unidos com chefes de família do sexo masculino e feminino demonstrou que 74% das mulheres e 80% dos homens concordavam com a afirmação: "Eu tento sempre comprar produtos das marcas mais conceituadas". Porém, em 1984, somente 58% das mulheres e 52% dos homens concordaram com a mesma afirmação. E essa tendência continuou se intensificando nos anos 90 (JACKSON & WANG 1997).

As razões para a redução da fidelidade às marcas podem ser atribuídas a uma série de fatores: excesso de promoções, proliferação de marcas, educação do consumidor, restrição financeira. A conclusão a que os profissionais de marketing e vendas podem chegar é que só haverá fidelidade do consumidor no futuro se ela for conquistada e reforçada toda vez que um produto for adquirido. Os consumidores estão menos receptivos ao "bombardeamento" constante da propaganda de massa (KOTLER 1997).

Enquanto as marcas lutam para manter sua fatia de mercado através da promoção de preços, os consumidores percebem menos diferenças e, portanto, menos valor agregado. Kotler (1997) afirma que o impacto nas atividades de Marketing e Vendas é notório. O poder passou da mão da empresa para a mão do cliente. A cada dia que passa os produtos estão mais similares, em termos de tecnologia. Isto implica que o diferencial das empresas está na sua capacidade de prestar serviços e não mais na qualidade de seu produto.

Pode-se citar os seguintes impactos no ambiente comercial das empresas:

- O vendedor perdeu poder, pois a informação sobre o produto já está disponível para todos;
- As mídias de massa não atingem a individualidade do consumidor, que deseja exclusividade, atenção diferenciada;

- Se o vendedor não prestar serviço ao cliente, seu trabalho torna-se supérfluo e a venda acontece sem a sua presença;
- Para prestar serviço ao cliente é preciso ter informação, conhecê-lo, interagir com ele. A pesquisa de mercado não dá a informação que o vendedor precisa para atingir seus objetivos de venda;
- A venda transformou-se em um processo que necessita de planejamento. Não é mais uma simples transação;
- É necessário que a empresa participe, com sua estrutura, do processo de vendas, ajudando o vendedor em todas as suas etapas.

Enfim, o relacionamento com o cliente necessita ser construído e aprimorado continuamente. Não é mais possível deixar nas mãos do vendedor essa tarefa, na medida em que ele tende a encará-la como uma transação. É preciso criar uma engenharia comercial.

Há uma mudança considerável na abordagem de vendas quando se transfere o foco do produto para o foco no cliente. É preciso antecipar-se às necessidades do cliente como único meio de satisfazê-lo e diferenciar-se da concorrência.

O lucro empresarial não está mais em uma única transação. Nesse novo ambiente mercadológico as empresas só conseguem rentabilizar a relação com seu mercado se houverem repetições de compra por cada cliente. Ou seja, o resultado depende do quanto as empresas conseguem prolongar e maximizar o valor do tempo de relacionamento entre o cliente e a empresa (PEPPERS & ROGERS 2000).

Finalmente, do ponto de vista mercadológico, este cenário apresentado demonstra a necessidade das empresas em redefinir seus modelos de gestão, no sentido de estabelecer uma nova forma de relacionamento com o cliente, com vistas ao aumento de sua rentabilidade.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Apresentar um modelo de práticas de relacionamento com o cliente, que proporcione o incremento da rentabilidade, utilizando novas formas de gestão empresarial no varejo automotivo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Realizar uma revisão bibliográfica dos conceitos e práticas empresariais relacionadas à gestão do relacionamento com o cliente, sob o ponto de vista de estratégia, segmentação, processos, tecnologia e estrutura organizacional, no sentido entender as suas implicações.
- Definir pré-requisitos e técnicas de gestão que possam modificar na prática a visão voltada ao produto para uma visão voltada ao cliente.
- Identificar os processos relacionados aos momentos de interatividade entre o cliente e a empresa visando agregar maior valor ao cliente e maior rentabilidade para as empresas, utilizando empresas do varejo automotivo como objeto de estudo.
- Discutir os resultados da aplicação do modelo na prática empresarial e apresentar conclusões.

## **1.3 Relevância do estudo**

Diante das transformações do ambiente externo, a gestão do cliente passou a ter uma importância fundamental na rentabilidade das empresas. Quanto mais os produtos se assemelham em termos de tecnologia e qualidade, mais os aspectos intangíveis do produto tornam-se importantes para diferenciar o produto e definir a preferência do consumidor. Através do relacionamento com o cliente, as empresas estabelecem uma interatividade tal que lhes permite administrar e adequar, de forma dinâmica, os serviços oferecidos às necessidades do cliente. Além disto, através da



gestão do relacionamento com o cliente torna-se possível administrar a sua rentabilidade ao longo de seu ciclo de vida. Como consequência dessa abordagem, há uma mudança natural do foco no produto para o foco no cliente, pois este se torna a fonte de rentabilidade do negócio.

Para a compreensão desta mudança, é preciso entender o conceito de marketing e a visão da venda. Na visão tradicional, a venda foca nas necessidades do vendedor, enquanto o marketing foca nas necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer as necessidades do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, principalmente, seu consumo (Levitt, apud Kotler 1998).

Praticada pela visão da venda, essa orientação para o produto tem implicações tanto para a empresa como para o cliente. Com relação à empresa, a orientação para o produto leva a empresa a entrar na guerra do preço e do prazo. Em relação ao cliente, este não conseguirá ter percepção adequada das vantagens de adquirir o mesmo produto, ou um produto similar, desta ou daquela empresa. Com isto, a única forma do cliente obter um adicional de valor é escolhendo a empresa que lhe ofereça a melhor vantagem financeira.

Por seu turno, focar no cliente proporciona a geração de valor. Isto ocorre porque implica em oferecer serviço através do atendimento, da capacidade de fornecer informação, da geração de conveniências, da facilitação, da orientação. Focar no cliente resulta em colocar-se ao lado do cliente e estabelecer com ele uma empatia. Isto transforma a venda em um processo contínuo de relacionamento, que se inicia antes da transação em si e continua ao longo do ciclo de vida do cliente. A conquista do cliente exige uma interatividade contínua iniciada desde os primeiros contatos. Desenvolver a capacidade de gerenciar esse processo, de forma planejada e sistemática, propicia não apenas a criação de uma vantagem competitiva para o negócio original, mas também leva à instituição de uma fonte adicional de valor.

#### 1.4 Metodologia de trabalho

Para se atingirem os objetivos deste estudo, o conhecimento é adquirido através da revisão bibliográfica e da realização de pesquisas em empresas, utilizando entrevistas em profundidade com dirigentes e gerentes, além de observações pontuais durante a execução de algumas atividades.

A reorientação do foco no produto para o foco no cliente é importante tanto no ambiente empresarial como para a ciência da administração. Do ponto de vista empresarial, o aumento da competitividade e a busca por rentabilidade mostram a necessidade de se fazer uma mudança sensível na maneira com que boa parte das empresas vem conduzindo seus negócios. Do lado do conhecimento em administração, a própria existência de um grande número de negócios em que ainda se enfatiza a orientação no produto demonstra a necessidade de se compreender e solucionar a questão.

A partir de uma revisão teórica e do estudo do caso empírico, este trabalho constrói uma visão do processo de gestão do relacionamento com o cliente, o qual é contrastado com a realidade das principais práticas existentes. A partir daí, propõe-se um novo modelo que contempla a visão única do cliente, em busca da maximização da rentabilidade, com base em cinco variáveis: estratégia, segmentação, processo, tecnologia e estrutura organizacional.

A aplicação do modelo desenvolvido elegeu o varejo automotivo como objeto de estudo, concentrando os esforços em uma aplicação prática única e por si só importante. Com isto, reduziu-se o concurso de variáveis ligadas ao setor de negócios específico, que poderiam gerar explicações alternativas. No entanto, esta concentração não exclui a generalização do modelo apresentado para outros ramos de negócios, dentro ou fora do setor automotivo.

Os dados necessários para o entendimento e a identificação das principais práticas empresariais do setor foram levantados através de uma pesquisa exploratória em concessionárias de veículos e observações *in-loco* dos principais procedimentos operacionais utilizados nos momentos em que ocorrem as interações entre a empresa e o cliente ou potencial cliente. Adicionalmente, conhecimentos complementares sobre o setor, que contribuíram para o enriquecimento deste estudo, foram obtidos em revistas especializadas nacionais, participação em

congresso nos Estados Unidos, missões técnicas em concessionárias na Inglaterra e em associações de classe.

### **1.5 Limites do trabalho**

Na literatura pesquisada encontram-se diversos conceitos sobre a gestão do relacionamento com o cliente, apresentando alternativas para satisfazer melhor as necessidades dos clientes. Por seu turno, o presente estudo também se fundamenta na premissa de satisfazer melhor as necessidades dos clientes, para ganhar a sua preferência. Porém, discute e apresenta alternativas para melhorar a rentabilidade das empresas em foco. Nos estudos pesquisados, pouco se aprofundou sobre os efeitos quantitativos nos resultados econômico-financeiros das empresas.

Assim, este trabalho não tem a pretensão de explorar ou reinventar novos modelos de gestão do relacionamento com o cliente, mas apresentar um conjunto de práticas gerenciais que possam gerar efeitos na rentabilidade da empresa. A proposta é explorar as variáveis do relacionamento com o cliente capazes de influenciar tanto a receita da empresa quanto seus custos. Como forma de exemplificar e ilustrar tais efeitos são propostas algumas práticas que contribuem para o objetivo proposto. É importante ressaltar que a aplicação deste modelo se destina ao varejo automotivo. Dissimilaridades ocorrem em atitudes e em iniciativas específicas a uma concessionária e outra, em função de características do mercado e crenças entre os dirigentes, mas o modelo apresentado assemelha no formato, nos processos, na divisão do trabalho, nos paradigmas do setor.

Apesar de não ter sido aplicado a outros setores, o modelo aqui proposto pode servir a outros setores, principalmente a empresas que lidam com produtos de alto valor, que envolvem um comportamento de compra mais complexo e de maior risco. Pelo fato do modelo apresentado estar fundamentado no ciclo de compra do cliente em relação ao produto ou serviço que a empresa se dispõe a ofertar, sua aplicabilidade ganha independência em relação ao produto específico, bastando apenas avaliar a natureza de algumas variáveis da gestão do relacionamento com o cliente.

Pelo enfoque proposto, o estudo propõe que os processos empresariais adotados nos momentos de interatividade entre a empresa e os clientes sejam

analisados e redefinidos em função de uma melhoria da rentabilidade pela melhor gestão do relacionamento.

Vale ressaltar, também, a questão da tecnologia. Qualquer modelo de gestão do relacionamento com o cliente que apresente alguma complexidade demanda soluções tecnológicas modernas, exigindo conhecimentos específicos. Esta matéria demanda uma abordagem tal que seria necessário produzir um novo estudo explorando as diversas questões acerca da tecnologia para a gestão do cliente. Como opção, no que se refere a esta variável, o trabalho está restrito ao aspecto das necessidades dos usuários de obterem informações transacionais e de relacionamento sobre o cliente, de forma rápida e organizada.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está dividido em seis capítulos: No Capítulo 2 é realizada uma revisão bibliográfica sobre o Marketing de Relacionamento e seus efeitos na rentabilidade, a partir de uma visão dinâmica da evolução do Marketing, em função das novas demandas empresariais. O propósito é estabelecer uma base conceitual que permita aprofundar as questões acerca da gestão do relacionamento com o cliente.

No Capítulo 3, também parte do referencial teórico, são apresentadas as variáveis da gestão do relacionamento com o cliente que impactam a rentabilidade da empresa e o valor agregado ao cliente.

No Capítulo 4, é sugerido um modelo baseado nas variáveis da gestão do relacionamento, buscando uma orientação para o cliente em detrimento da orientação para o produto, tendo como fundamento maior rentabilidade para a empresa e valor para o cliente.

No Capítulo 5, a aplicação do modelo é apresentada com base em levantamentos realizados em duas empresas do varejo automotivo. São propostas práticas para incrementar o relacionamento com o cliente, considerando as variáveis apresentadas no Capítulo 3, consolidando assim este estudo.

Finalmente, o Capítulo 6 traz as conclusões deste estudo e sugestões para futuros trabalhos.

## **CAPÍTULO 2 – O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ALTERNATIVA PARA MAXIMIZAR A RENTABILIDADE EMPRESARIAL**

### **2.1 Introdução**

O ambiente empresarial vem sofrendo grandes transformações que estão levando as empresas a repensarem alternativas estratégicas e táticas para manter ou encontrar o caminho da rentabilidade. Existem diversos caminhos que podem levar uma organização a encontrá-lo. Um deles é através de uma melhoria no gerenciamento do relacionamento com o cliente, com foco no lucro. Isto exige profundas mudanças na gestão tradicional das empresas.

Este capítulo apresenta o arcabouço teórico que sustenta uma nova proposta de gestão empresarial, baseada no relacionamento com clientes, que poderá maximizar ou trazer de volta o caminho da rentabilidade para as organizações face ao ambiente atual.

Entende-se aqui como rentabilidade o retorno sobre o patrimônio líquido da empresa a médio e longo prazo. O pressuposto deste trabalho é a de que as empresas poderão aumentar gradativamente a sua rentabilidade na medida em que forem aperfeiçoando e incrementando as suas relações com o mercado. No entanto, não estabelece uma medida quantitativa e correlacionada entre ganhos de rentabilidade e níveis de melhoria na gestão do relacionamento com o cliente.

Este capítulo se propõe a:

- Discorrer e apresentar as principais mudanças que estão pressionando as organizações para encontrar novos modelos de gestão e continuarem na rota da rentabilidade.
- Apresentar os conceitos do chamado “Novo Marketing”, que é a gestão do relacionamento com o cliente, como alternativa para atender às novas demandas empresariais.
- Definir as principais variáveis que determinam a gestão do relacionamento com o cliente.
- Apresentar a relação existente entre rentabilidade e o Marketing de Relacionamento.

## **2.2 As novas demandas empresariais e gerenciais**

O ambiente empresarial vive uma nova era de concorrência e competição dentro de um ambiente globalizado. As fronteiras estão sendo desintegradas, juntamente com a proteção dos mercados. Estão surgindo novas formas de competição impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico, o qual expande a concorrência além dos mercados tradicionais, possibilitando o ingresso de novas empresas com produtos tecnologicamente diferenciados (BRETZKE 2000, p.09).

Segundo Kotler (1999, p.15) “o atual panorama econômico está sendo moldado por duas forças poderosas – tecnologia e globalização. A paisagem tecnológica está salpicada de novos produtos que o presidente John Kennedy não chegou a conhecer, como satélites, filmadoras, câmeras e relógios digitais, fotocopiadoras, máquinas de fax, correio eletrônico, telefones celulares e computadores portáteis. É a tecnologia, em última análise, que configura não apenas a infra-estrutura material da sociedade, mas também os padrões conceituais humanos”.

A tecnologia impulsiona a globalização em dois sentidos. Primeiro, as empresas estão adquirindo a capacidade de produzir produtos ou serviços cada vez mais personalizados e adaptáveis às características dos diferentes mercados. Segundo, os níveis de qualidade entre os produtos estão se equiparando, pois a tecnologia agora está mais acessível para todas as empresas. Isto possibilita a atuação das empresas em diferentes regiões, de forma a competir com produtos regionalizados, dada a flexibilidade e rapidez em adaptar-se às necessidades do consumidor que é proporcionada pela tecnologia.

Não obstante, além dos avanços em produtividade, qualidade e flexibilidade na produção, também os meios de comunicação se sofisticaram, possibilitando um intercâmbio dinâmico por todo o planeta. A internet é um meio que está revolucionando a forma de estabelecer e realizar negócios. É um novo canal de comunicação e comercialização que modifica o paradigma da competição. As empresas agora competem em velocidade de mudança, em mobilidade, em capacidade de adaptação, em criatividade (HAMEL 2001, p.118).

Esse novo canal permite que a empresa ofereça grande quantidade de informações aos clientes, de forma rápida e a custo baixo. Além de dar à empresa

uma presença mundial, possibilita estabelecer de forma eficiente uma comunicação dirigida e personalizada ao seu público-alvo. Agrega valor, na medida em que adiciona informações e serviços aos produtos básicos e automatiza funções rotineiras de atendimento ao cliente, gerando economias de custos substanciais. Possibilita, ainda, a criação de um banco de dados dos clientes, proporcionando incremento nos relacionamentos com estes. Amplia a comercialização para níveis globais de uma ampla gama de produtos e serviços, como softwares, publicações, música, serviços financeiros, serviços de turismo, educação, consultorias, produtos já vendidos por catálogo e telemarketing, dentre outros (CLARK 1998, p.110-118).

Segundo Clemons et al. (1993) e Davies e Reynolds (apud REYNOLDS 2000, p.419) “o comércio eletrônico oferece oportunidades em investimentos baseado no conhecimento, em alianças e em produtividade. Devido à possibilidade eletrônica de permitir que o consumidor conduza suas transações, surge uma nova ameaça para os varejistas tradicionais, gerando oportunidades para novos entrantes, os quais não estariam aptos no mercado tradicional”.

A estratégia empresarial está mudando. Novas formas de gestão estão surgindo como forma de adaptação ao novo ambiente. A elevada concorrência não permite mais a estabilidade das organizações. As práticas gerenciais precisam evoluir constantemente com vistas ao contínuo aprimoramento de processos, melhoria da produtividade, redução de custos e agregação de valor para o mercado.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p.9) “nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro”.

Em função dessas mudanças, abruptas e descontínuas, novas formas de geração da rentabilidade precisam ser criadas. As margens de lucro estão cada vez mais estreitas e as respostas tradicionais à questão, através de pequenas melhorias, já não garantem mais a continuidade e sobrevivência da empresa no mercado. Reduzir mais os custos, lançar um produto novo no mercado antes da concorrência, acrescentar níveis de qualidade em um produto para diferenciar-se da concorrência,

aumentar o esforço publicitário e qualquer outro esforço que possa produzir algum nível de diferenciação—todos ainda fazem parte das práticas perseguidas pelos gerentes. Enquanto isso, a concorrência pode estar reinventando o negócio, pode estar mais em sintonia com o consumidor e tornar inúteis todos os esforços de gestão (HAMEL 1998, p.100).

Durante décadas o modelo empresarial baseado no esquema estratégia-estrutura-sistemas dominou as melhores práticas dos negócios contribuindo para o crescimento de muitas empresas. Hoje, esse modelo pode estar se tornando decadente porque está sustentado em um exaustivo sistema de controle e conformidade, comprometendo a iniciativa e a criatividade, o que é inaceitável em um mundo de intensa turbulência e mudanças descontínuas. O ambiente atual requer um modelo organizacional que promova o conhecimento. Em função disto, a empresa está mais orientada para os grupos de trabalho que estão na linha de frente, pois o conhecimento torna-se mais valioso quando manipulado e utilizado por eles (BARTLETT E GHOSHAL 1997, p.14).

A busca da rentabilidade exige novas formas de gestão. Os modelos empresariais que apresentam rentabilidade de forma sustentável no longo prazo podem ser reconhecidos a partir de determinados padrões de lucro. A capacidade em reconhecer e manter esses padrões de lucro está relacionado a sete categorias: os megapadrões, a cadeia de valor, os clientes, os canais de distribuição, os produtos, o conhecimento e a organização (QUELLA ET AL. 2000, p.22 a 41).

Com relação aos clientes, segundo Quella et al. (2000), são eles que determinam os lucros. Por muito tempo, todos os clientes eram rentáveis para as empresas. Com a queda nas margens brutas e o aumento da variabilidade dos custos, muitos o deixaram de ser. Se uma empresa não souber administrar a rentabilidade de sua carteira de clientes, fatalmente não sobreviverá. Ou seja, a existência do cliente “ruim”, não rentável, pode ser importante porque ajuda a cobrir os custos fixos no curto prazo, mas pode levar à mediocridade financeira no longo prazo.

É fundamental que a empresa possa aprimorar seus sistemas para avaliar a rentabilidade de seus clientes. Isto permitirá importantes mudanças de foco em direção a segmentos mais rentáveis, cujo valor é mais fácil de ser percebido. Estar



em contato constante com a dinâmica dos desejos e necessidades dos clientes auxilia na identificação de novos “micro-segmentos” de mercado mais rentáveis e possibilita o desenvolvimento de novos modelos de atendimento e prestação de serviços de maior valor agregado.

As empresas que estiverem enfrentando um problema de saturação ou terem atingindo um limite de lucro não aceitável necessitam recriar novas categorias de clientes que permitam novas abordagens para projetar um novo posicionamento de negócio.

É importante desenvolver vantagem competitiva para que a empresa possa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável no mercado. A vantagem competitiva tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa (dentre as quais o marketing aparece como uma das principais atividades para se criar as bases para a sua diferenciação). Esse conjunto de atividades que se interagem na organização é denominado por Porter (1989, p.31) de “cadeia de valores”. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem de como a empresa emprega seu sistema de valores para competir no mercado e obter rentabilidade (PORTER 1989, p.31).

A fonte de rentabilidade de uma empresa está na sua capacidade de gerar valor para seus clientes, valor esse que pode ser demonstrado pelos clientes através de sua satisfação. Esta contribui para fortalecer o relacionamento, o que permite sua continuidade ao longo do tempo e, como consequência, faz com que esse relacionamento seja lucrativo (STORBACKA ET AL. 1994, pp.21-38).

### **2.3 Do Marketing de Massa ao Marketing de Relacionamento**

No ambiente empresarial em que impera o marketing de massa, a explosão de produtos e a excessiva quantidade de mensagens publicitárias acabam gerando a rejeição do mercado e dificultam a construção de uma marca. Apesar disto, os gerentes não vão além de práticas antigas. Visam melhorar a qualidade ou a quantidade das mensagens e, quando fracassam, culpam a agência de publicidade. Ou então recorrem ao marketing direto que, apesar de ter como alvo um público segmentado, tem como base esquemas antiquados (MCKENNA 1997, pp.124-127).

Por outro lado, a pesquisa de mercado e outros instrumentos empregados para avaliar as necessidades e preferências dos consumidores são limitados, porque não conseguem apresentar a realidade do consumidor. O problema mercadológico do comportamento do consumidor possui aspectos cuja descrição é complexa e só pode ser alcançada de modo qualitativo. As respostas das atitudes dos consumidores frente a uma marca muitas vezes são difíceis de serem mensuradas, principalmente porque fazem parte de um processo dinâmico. A interpretação do comportamento do consumidor requer um acompanhamento contínuo, pois as mudanças de atitudes são cada vez mais presentes e estimuladas pelos diferentes esforços da concorrência.

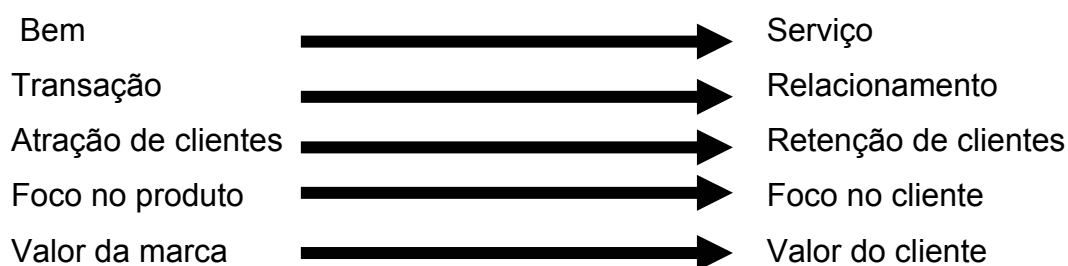
Segundo Mckenna (1997), “é importante monitorar constantemente o mercado para que a empresa possa estabelecer-se, além de definir o produto em relação ao meio e desenvolver uma estratégia inovadora, uma comunicação visível e um produto que preencha ou supere as expectativas do mercado”. Portanto, a empresa deve criar uma comunicação interativa, de forma a estabelecer com os consumidores um diálogo constante. Só assim é possível compreender e acompanhar a evolução das necessidades desses consumidores e adaptar os produtos e serviços a elas. A comunicação de “mão única” só faz mais barulho, não atinge a individualidade do consumidor e não possibilita o processo de aprendizagem sobre a dinâmica do mercado.

A maioria dos negócios contabiliza seu lucro a partir dos produtos. Rust et al. (2000, pp.3-32) apontam a importância de se analisar o lucro com base nos clientes. A visão do lucro advinda do produto pode gerar interpretações e julgamentos desfavoráveis às contribuições de determinados produtos ou linhas de produtos que geram prejuízo, porém são importantes para o relacionamento com o cliente. Ele cita o exemplo de um banco em que o cliente inicia seu relacionamento pela abertura de uma conta. Sob a visão de produto, a conta-corrente bancária, por si só, gera prejuízo ao negócio. O custo para administrá-la supera o seu resultado financeiro. Porém, na medida em que o cliente vai aumentando o relacionamento com o banco, novos produtos vão sendo adquiridos, como aplicações financeiras, compra de seguros, empréstimos e outros. Fazendo uma análise com foco no cliente, o relacionamento com o banco é rentável. Mas, se a visão de produto

prevalecer, o banco deveria suspender a administração de contas-correntes, pois não é lucrativa. Como consequência, haveria grandes perdas, pois os clientes só compram outros produtos se puderem movimentar sua conta-corrente.

Isto demonstra que a perspectiva do relacionamento com o cliente exige mudanças de paradigma na gestão das empresas. Exige novas estratégias quanto à abordagem de vendas e à necessidade de manter o cliente. Demanda cada vez mais adaptações que agregam mais serviços para se adequar às necessidades dos consumidores. Assim, busca-se promover e intensificar o relacionamento com o cliente, traduzido pela frequência de compra, pela fidelidade, pela permanência com o fornecedor ao longo de seu ciclo de vida. Se não realizar as adaptações que agregam mais serviços para se adequar às necessidades dos consumidores, a empresa desestimulará a promoção de produtos não rentáveis, mas que poderiam contribuir, estrategicamente, para a rentabilidade do negócio.

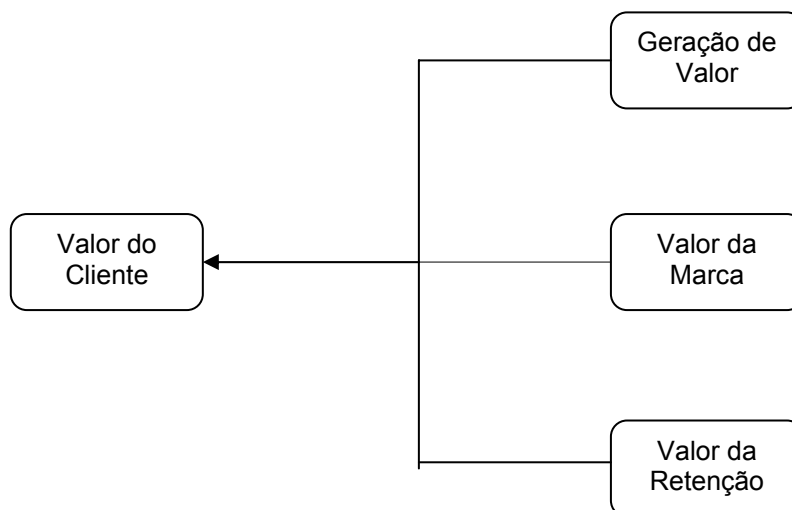
Como mudança de paradigma, Rust et al (2000, p.5) sugerem uma evolução ou revolução na gestão da empresa que implique na mudança de enfoque do produto para o incremento do serviço, da gestão da transação para a gestão do relacionamento, do esforço em atrair clientes para o esforço em reter clientes, do foco no produto para o foco no cliente, do valor da marca para o valor do cliente. A figura 2.3 ilustra as principais mudanças:



**Figura 2.3: Tendência de longo prazo adaptado de Rust et al. (2000, p.5)**

Rust et al. (2000, pp.3-32) abordam, como estratégia-chave para incrementar o valor do cliente, três direcionadores: a valorização da marca, a valorização da retenção e a geração de valor (vide Figura 2.3.1). Este último é composto por aspectos que incluem preço, conveniência, nível de serviço, qualidade, sortimento, etc. Com isso, analisando o valor do cliente e seus direcionadores a empresa poderá

identificar iniciativas estratégicas que gerarão impacto na rentabilidade de sua base de clientes, no longo prazo.



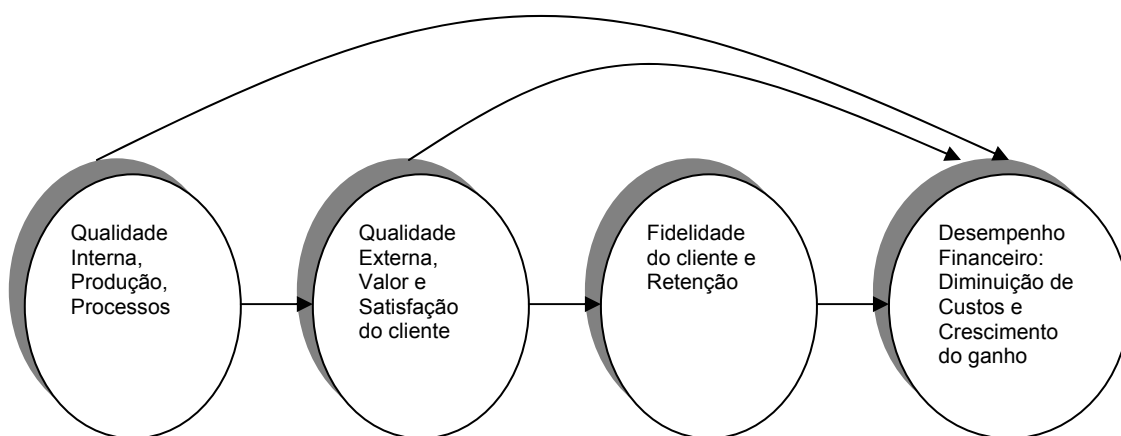
**Figura 2.3.1: Modelo da geração de valor para o cliente Rust et al. (2000, p.9)**

Para Jonhson e Gustafsson (2000, pp.1-19) um sistema de gerenciamento e avaliação do cliente é indispensável e diretamente relacionado a uma cadeia de causas e efeitos que vão da qualidade interna até o lucro da empresa. A criação desse tipo de sistema em uma empresa contribui para a melhor decisão de alocação de recursos, o que contribui para aumentar a rentabilidade.

Qualidade, satisfação do cliente e fidelidade formam uma cadeia de causa e efeito, formando um todo de tal forma que não podem ser tratados separadamente. Representam um sistema que necessita ser mensurado e gerenciado como um todo para produzir resultados para a empresa. Para desenvolver tal sistema é preciso compreender os processos que contribuem para o lucro da empresa, desde a qualidade interna até o desempenho do negócio, atuando na captação e interpretação de informações de clientes. Tais informações contribuem para a melhor administração dos recursos, na geração de mudanças e na prevenção da perda de tempo e dinheiro.

A informação deve ser compartilhada por toda a organização como forma de inovar e aprimorar os processos. Isto proporciona, também, os subsídios necessários para a melhoria e adaptação dos produtos aos desejos e necessidades

dos consumidores. Adicionalmente, a melhoria dos processos permite ganhos de produtividade, redução de custos e agregação de valor que leva à percepção de qualidade por parte do cliente. A melhor qualidade obtida na melhoria de processos se aplica não só ao produto em si, mas a todos os componentes que compõem o relacionamento entre a empresa e o cliente. O resultado é a satisfação do cliente, consubstanciada na repetição da compra e, como consequência, no desempenho financeiro (conforme esquematizado na Figura 2.3.2).



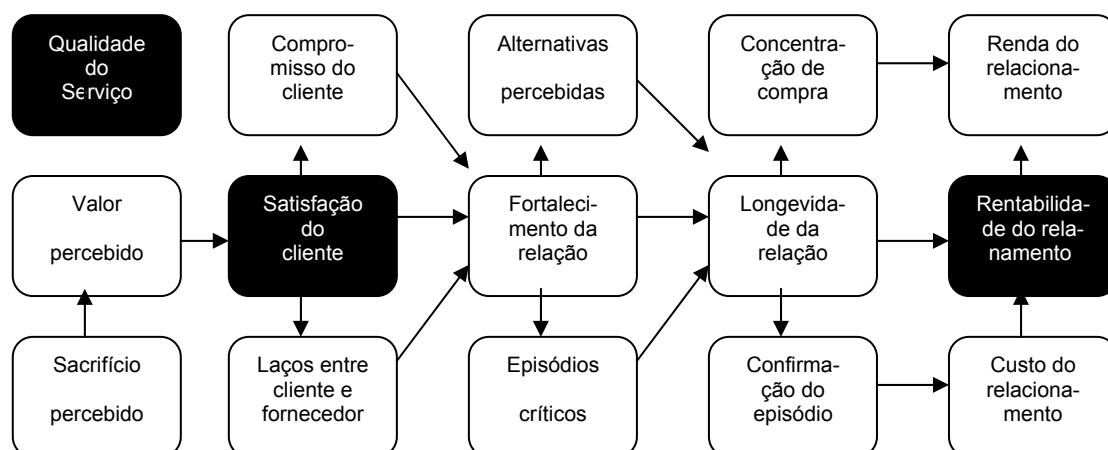
Fonte: adaptado de Jonhson e Gustafsson (2000, p.7)

**Figura 2.3.2: Esquema da relação entre Qualidade e Desempenho**

“Qualidade externa” e “satisfação” englobam o que os consumidores percebem na compra e na experiência de consumo. “Fidelidade” refere-se à intenção ou predisposição de compra. “Retenção” refere-se ao comportamento de compra, quando o consumidor retorna ao fornecedor para efetuar uma nova compra.

Segundo Storbacka et al. (1994, p.2), “o paradigma da satisfação do consumidor é fundamentado no pressuposto de que suas atitudes são baseadas na percepção de qualidade e satisfação”.

Sendo assim, ao menos teoricamente, melhorar a qualidade percebida aumenta a satisfação. Com isto, estabelece-se um relacionamento mais forte entre o cliente e o fornecedor, o que leva à longevidade deste relacionamento, configurando a fidelidade do cliente. Essa fidelidade, por sua vez, produzirá maior renda para o fornecedor, aumentando a rentabilidade do relacionamento com o cliente, conforme capturado na Figura 2.3.3, em conjunto com a Figura 2.3.3.1.



Nota: Os boxes em preto representam a abordagem do paradigma

Fonte: adaptado de Storbacka et al. (1994, p.3)

**Figura 2.3.3: Modelo de Rentabilidade do Relacionamento**

CONCEITO	DEFINIÇÃO
Qualidade percebida do serviço prestado	Avaliação cognitiva dos serviços pelos clientes através de episódios comparativos em relação a padrões explícitos ou implícitos.
Sacrifício percebido	Sacrifícios percebidos (preço, outros sacrifícios) através de episódios comparativos em relação a padrões explícitos ou implícitos.
Valor percebido	Qualidade de serviço comparado com sacrifício percebido.
Satisfação do cliente	Avaliação cognitiva e afetiva do cliente baseada em experiências pessoais através de todos os episódios dos serviços ocorridos durante o relacionamento.
Fortalecimento do relacionamento	Medido pelo comportamento de compra e pelo comportamento de comunicação (boca-a-boca, reclamações).
Laços	Barreiras de saída que unem o cliente ao serviço do fornecedor e mantém o relacionamento. Podem ser por aspectos legais, tecnológicos, sociais, culturais, etc.
Episódios críticos	São episódios críticos que mantém o relacionamento. São baseados nos valores compartilhados durante o episódio, comparativo entre as partes, e em experiências.
Concentração da compra	A parte do fluxo de caixa do cliente destinada ao fornecedor, em que ele decidiu optar por um único, de determinada indústria.
Longevidade da compra	O tempo de duração do relacionamento.
Configuração do episódio	Tipos e números de episódios entre o cliente e o fornecedor que ocorrem no relacionamento.
Renda do relacionamento	Renda total gerada a partir do relacionamento com o cliente durante um ano fiscal.
Custo do relacionamento	Custos incorridos no relacionamento com o cliente, incluindo os diretos e indiretos.
Rentabilidade do relacionamento	Renda gerada no relacionamento menos custo incorrido com este relacionamento.

Fonte: adaptado de Storbacka et al. (1994, p.5)

**Figura 2.3.3.1. Descrição dos conceitos do modelo de Rentabilidade do Relacionamento**

Segundo Gremler e Brown (1998, p.271-275) “cultivar a fidelidade do cliente é importante, se não o mais importante desafio para a maioria dos negócios”. As empresas devem aumentar seus esforços para manter seus clientes por várias razões, principalmente pelo valor que o cliente gera para a empresa ao longo do tempo, através dos seus gastos. A fidelidade leva ao aumento da receita da empresa conforme Reichheld e Sasser (apud GREMLER E BROWN, 1998).

O benefício da fidelidade do cliente gera um efeito multiplicador para a empresa denominado de *Ripple Effect* (GREMLER E BROWN, 1998). Esse efeito multiplicador é ancorado de três aspectos: o valor do tempo de vida do cliente, a fidelidade ao serviço e a propaganda “boca-a-boca”.

O valor do tempo de vida do cliente é definido pelos benefícios diretos acumulados para a organização como resultado da continuidade da compra (GREMLER e BROWN 1998). Huges (1996, pp.233-266) define como sendo o lucro líquido recebido pelas transações durante o tempo que esse cliente continuou comprando da empresa. Propõe ainda que esse valor possa ser obtido no presente, através da estimativa do tempo de permanência como cliente e aplicando uma taxa de desconto para se chegar ao valor presente, com base no custo do dinheiro no tempo. Rust et al. (1999, p.33-49) alertam para o fato de que a receita gerada pelo cliente pode ser um bom começo, porém diferentes tipos de transações geram retornos lucrativos ou não lucrativos. Se um cliente gera um alto volume de receita, mas adquire produtos com baixa margem, ele pode ser menos importante do que aquele cliente que gera um volume de receita menor, porém com alta margem. Portanto, é necessário monitorar e gerenciar, constantemente, o valor do cliente no tempo. Isto requer a construção de um banco de dados que capte e administre o tempo todo as transações dos clientes, incluindo as receitas geradas e os custos associados ao relacionamento.

Como relação à fidelidade ao serviço, Gremler e Brown (1996, pp.271-272) a definem como “o nível em que o cliente repete a compra de um fornecedor de serviço, tendo uma atitude positiva em relação a esse fornecedor e considerando utilizá-lo como único, quando necessário”.

O terceiro aspecto do efeito multiplicador da fidelidade, a propaganda “boca-a-boca” é definida por Westbrook (apud GREMLER E BROWN 1998, p.273) como a

“comunicação informal dirigida a outros consumidores sobre a propriedade, uso e características de produtos e serviços específicos e/ou vendedores”. Arndt (apud GREMLER E BROWN 1998, p.273) a descreve como “comunicação pessoa-a-pessoa entre um comunicador não-comercial e o receptor com a lembrança da marca, um produto ou um serviço”. Assim, é uma propaganda despretensiosa sem o objetivo, por parte do comunicador, de obter ganho financeiro.

O novo paradigma do marketing, em que o foco de atrair e conquistar clientes muda para a preocupação de manter e cuidar deles, é chamado de “marketing de relacionamento” Gronröos (apud RAVALD E GONRÖOS 1996, pp.19-30). A proposta principal do relacionamento é criar a fidelidade do cliente, estabelecer a rentabilidade e adicionar valor para a perpetuação do relacionamento.

Para Ravalde e Gronröos (1996, pp.19-30) o valor é considerado como um dos pilares mais importantes do marketing de relacionamento. A habilidade da empresa em adicionar um valor superior através do relacionamento com o cliente produz uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

A perspectiva do marketing de relacionamento, ao contrário do marketing de massa, que está orientado para a conquista e a geração da transação, busca desenvolver a capacidade de prestação de serviços. Gronröos (apud Storbacka et al. 1994) sugere a seguinte definição para o marketing de relacionamento:

*“Marketing é estabelecer, manter e incrementar relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa, de tal forma que os objetivos envolvidos entre as partes sejam atingidos. Isto é alcançado pela troca mútua e pela realização de promessas”.*

Para Callaghan et al. (apud LEE ET AL. 1999, p.1114), o marketing de relacionamento orientado:

*“Está centrado na criação e manutenção do relacionamento compartilhado entre duas partes, o fornecedor como um indivíduo e o consumidor como um indivíduo, através da posse do desejo para serem mutuamente empático, recíproco, confiável e para formar laços”.*

Os componentes básicos do relacionamento entre fornecedor e cliente que caracterizam a existência desse relacionamento são: laços, empatia, reciprocidade e confiança Callaghan et al. (apud LEE ET AL. 1999, p.1115).

Para Peppers e Rogers (1999, p.9) enquanto a métrica de sucesso do marketing de massa é a participação de mercado, considerando uma categoria de produto por vez, o sucesso do marketing de relacionamento está na participação que o



fornecedor possui em cada cliente, considerando o total de gastos realizado por cada um. No marketing de massa há um esforço para conquistar clientes para os produtos existentes e no marketing de relacionamento há um esforço para criar novos produtos e serviços para clientes existentes.

A ação de atrair e converter consumidores potenciais em clientes pode ter uma abordagem voltada aos pressupostos de interatividade, diálogo e conhecimentos existentes no marketing de relacionamento, como alternativa para aumentar a rentabilidade. Godin (1999, pp.44-45) apresenta o “marketing de permissão” como estratégia para aumentar o retorno das campanhas de marketing. Através do marketing de permissão o consumidor tem a oportunidade de interagir com o fornecedor, ouvir a sua oferta de forma calma e sucinta. Os consumidores são encorajados a participar de um processo de conquista a longo-prazo de forma a serem recompensados por disponibilizar sua atenção a determinada oferta. Para isto, o marketing de permissão propõe que a oferta seja personalizada, relevante e antecipada ao seu público-alvo. Ou seja, devem ser dirigidas a públicos específicos e adequados, os quais são estimulados e recompensados por manifestarem seu desejo, um a um, mesmo sem a imediata intenção de compra. Com isto, o fornecedor inicia um processo de relacionamento antes da venda, adquirindo informação e conhecimento do mercado até o momento de converter o consumidor potenciais em cliente ou abandonar o processo.

Nas ações massificadas do marketing tradicional as ofertas são dirigidas indistintamente a todos os consumidores e a única resposta obtida é a de vender ou não vender. Mesmo quando se utiliza o marketing direto através do envio de malas-diretas com ofertas, empregando algum nível de segmentação, o processo continua massificado na medida que não existe a estruturação por parte do fornecedor para interagir com o consumidor antes da venda. Por seu lado, do ponto de vista da rentabilidade, Godin (1999) afirma que um processo construtivo de transformar estranhos em amigos e amigos em clientes gera substancial vantagem competitiva e lucro. Em contraste com as ações tradicionais de conquista, que se caracterizam por altos custos e baixo retorno, no marketing de permissão pode-se conseguir que até 70% do público-alvo seja atingido pela mensagem de marketing e, desse total, até 35% respondem ao apelo.

A abordagem do relacionamento entre o fornecedor e o cliente pressupõe a existência de um ciclo que se inicia desde o processo de conquista, se estendendo após a compra e continuando através da repetição de compra, configurando assim um relacionamento contínuo e duradouro. Quanto mais esse ciclo se estende, os resultados para o fornecedor devem ser potencialmente maximizados. Portanto, o marketing de relacionamento enfatiza o relacionamento e o lucro no longo prazo.

## **2.4 Efeitos da Gestão do Relacionamento com o Cliente na Rentabilidade**

O Marketing de Relacionamento está “enraizado” no gerenciamento do processo de relacionamento com o cliente – CRM (*Customer Relationship Management*), envolvendo assim todos os níveis da organização (GUMMESSON 1994; BRETZKE 2000; RUST ET AL. 2000; JOHNSON E GUSTAFSSON 2000). Isto significa que no CRM a empresa deve estabelecer um relacionamento contínuo e duradouro com o cliente, ao longo de seu ciclo de vida.

Toda a movimentação gerada em uma empresa por uma mudança de grande impacto, como é a implementação de um programa de CRM (*Customer Relationship Management*), deve ter como premissa algum tipo de resultado econômico-financeiro. Assim, a contribuição desse programa para o aumento da rentabilidade da organização exige, primeiramente, compreender e definir a medida de rentabilidade a ser considerada, para depois apresentar as variáveis que geram os efeitos e, finalmente, definir métodos de avaliação.

Quanto à medida da rentabilidade, segundo Horngren (1985, p.223) a melhor alternativa é considerar o retorno sobre o investimento. Isto porque se um projeto A hipotético tem um lucro de \$100.000 e o projeto B um lucro de \$80.000, não significa que o projeto A apresenta melhor rentabilidade, uma vez que o investimento necessário para gerar tal lucro pode ter sido maior no projeto A. Portanto, o retorno de A seria menor que o de B. Horngren (1985) apresenta a medida de retorno sobre o investimento como sendo afetada por dois ingredientes:

$$\begin{aligned}
&\text{Taxa de Retorno sobre} \\
&\text{Capital Investido} \quad = \text{Lucro} / \text{Capital Investido} \\
& \\
&= (\text{Lucro} / \text{Receita}) \times (\text{Receita} / \text{Capital Investido}) \\
& \\
&= \text{Lucro como Percentagem da Receita} \times \\
&\quad \text{Giro do Capital}
\end{aligned}$$

A taxa de retorno é resultado da combinação de dois itens, a percentagem do lucro em relação à receita e o giro do capital, representado pela receita dividida pelo capital investido. Portanto, um aumento em qualquer uma delas sem alterar a outra aumentará a taxa de retorno sobre capital investido. Comparando a taxa de retorno encontrada com uma taxa obtida no mercado financeiro, aplica-se o montante de capital do projeto. Com isso, obtém-se o desempenho gerado, pois quanto maior for a taxa do retorno sobre o capital investido em relação à taxa de mercado, melhor será a rentabilidade do projeto.

Contudo, a abordagem do retorno sobre investimento ou sobre o capital investido é apresentada aqui não com o propósito de demonstrar a viabilidade de um projeto, montando um *business case* – plano de negócios. A proposta é explorar os efeitos da Gestão do Relacionamento com o Cliente nas contas que derivam da rentabilidade, que são o lucro líquido, a receita, os investimentos e os custos gerados pelas atividades do programa, por impactarem o lucro. Hipoteticamente, se houver um incremento adicional na receita sem que haja um aumento correspondente nos custos haverá impacto na rentabilidade da empresa. Da mesma forma, se houver uma redução nos custos.

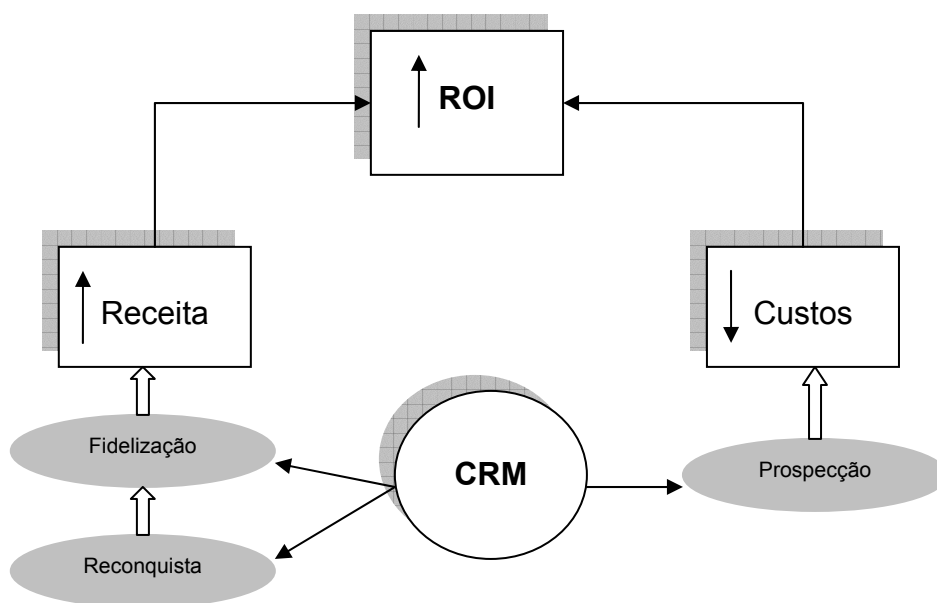
Esta abordagem é suportada por Huges (1999), que alerta sobre o fato de que o Retorno sobre Investimento sempre foi uma medida simples e clara para avaliar o retorno imediato sobre as ações de marketing direto. No entanto, com o advento do marketing com bancos de dados—incluindo um programa de Gestão do Relacionamento com o Cliente—mais fatores foram sendo considerados pelos administradores, principalmente pelas múltiplas necessidades de investimento em tecnologia, as quais passaram a projetar os resultados ao longo do tempo. Assim, os

valores relacionados a custos e retornos utilizados devem ser considerados como incrementais. Então, a relação da conta Investimento com a maximização do Retorno sobre o Capital Investido está em estabelecer um montante ideal que permita o menor tempo possível para o retorno do capital. Entretanto, este resultado depende de diversos fatores que transcendem os limites deste estudo.

Por outro lado, Meltzer (2000) afirma que a premissa básica de um Plano de Negócios é que, qualquer que seja o valor do investimento, sempre haverá impacto e um retorno em um determinado tempo. Sendo assim, os efeitos na rentabilidade ocorrerão pelo incremento adicional da receita e/ou pela diminuição de custos de vendas e comunicação, sem que haja uma determinação do tempo de recuperação do capital investido. Ou seja, o escopo deste trabalho se encerra na determinação dos efeitos e não na justificativa de retorno.

O efeito do CRM na rentabilidade pode ser definido pelo emprego de ações de marketing e interações com clientes. Para Swift (2001) os benefícios gerados são:

1. **Conquista de Clientes:** a tarefa da Gestão do Relacionamento é converter um cliente potencial, ou *prospect*, em um cliente efetivo. Esse processo pode ser denominado de “Prospecção”;
2. **Aumento do gasto dos clientes:** a tarefa é manter o cliente, estimulando o aumento da frequência e o valor de seus gastos com a empresa, durante seu ciclo de vida. Ou seja, criação de estímulos para a fidelidade. Esse processo pode ser denominado de “Fidelização”;
3. **Retenção de clientes:** a tarefa é estimular e convencer um cliente a permanecer comprando da organização com a qual ele está interrompendo o relacionamento. Isto é, persuadi-lo a voltar, uma vez que ele já tenha abandonado a organização. Esse processo pode ser denominado de “Reconquista”.



**Figura 2.4 Esquema do efeito adicional do CRM no ROI**

Enquanto a Fidelização e a Reconquista de clientes contribuem para o aumento da receita, a Prospecção contribui para a diminuição dos custos. Isto ocorre porque a gestão da Fidelização pressupõe o fortalecimento do relacionamento com o cliente pela agregação de valor, fazendo com que o cliente esteja mais propenso a gastar na empresa.

A Reconquista visa minimizar a taxa de perda de clientes, sendo que através do monitoramento do comportamento de compra do cliente pode-se realizar ações que criem barreiras, evitando a sua migração para a concorrência.

Na Prospecção, uma melhoria na gestão da venda permite obter uma maior produtividade e eficiência, pelo monitoramento do *prospect*, uma diminuição dos investimentos publicitários, através de uma comunicação mais dirigida e pertinente, bem como uma melhor administração da resposta do *prospect* com relação à oferta da empresa.

Holtz (1992) enfatiza que o objetivo da conquista de clientes é a minimização dos custos pelo fato de que, como não se conhece nada ou quase nada de um cliente potencial, a probabilidade de se converter um *prospect* altamente lucrativo é aleatória. Portanto, o conhecimento sobre o cliente e o potencial de lucro a ser obtido será uma tarefa para ser gerenciada na etapa seguinte, na dinâmica do relacionamento com o cliente.

Outro aspecto que justifica o foco na diminuição de custo e não na geração de receita recai sobre o fato de que, se não houvesse um controle sobre o custo do esforço da venda, em um sentido extremo os vendedores reduziriam os preços dos produtos para maximizar o nível ideal de volume e receita ou então a empresa poderia investir, indiscriminadamente, em publicidade e promoções a níveis superiores à concorrência. Com isto, poder-se-ia chegar a um aumento de receita, porém com alto comprometimento na rentabilidade. Assim, na conquista de clientes a redução de custos representa uma variável controlável, ao contrário do incremento na receita.

## **2.5 Considerações**

O foco deste estudo está em apresentar a contribuição da gestão do relacionamento com o cliente para o aumento da rentabilidade da empresa. Portanto, o conteúdo aqui introduzido serve como apresentação e conhecimento das principais questões que envolvem o relacionamento e a sua gestão.

Este trabalho não se encerra no CRM – *Customer Relationship Management* em si, mas sim na maneira pela qual ele contribui para o aumento da rentabilidade da empresa. O CRM é parte de um processo de agregação de valor que deve ser melhorado continuamente. Assim, os ganhos de rentabilidade serão acompanhados pela geração de valor para o cliente.

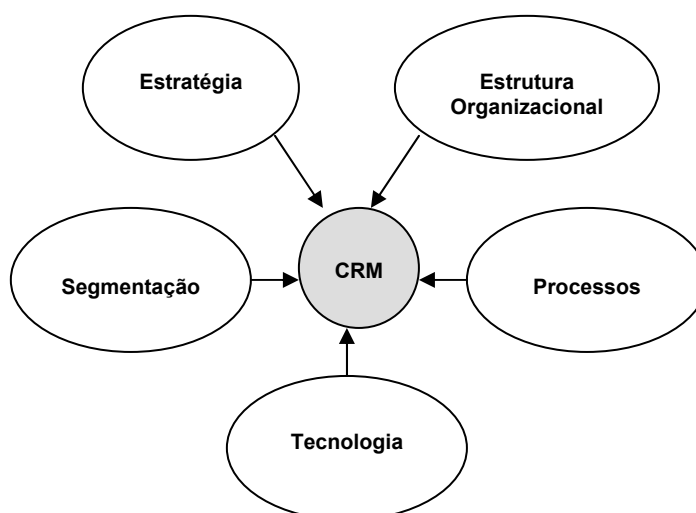
Em resumo, questões como estratégia, segmentação, processo, tecnologia, estrutura organizacional e outros foram apresentados até aqui em uma perspectiva generalista, não aprofundada, apesar de serem questões-chave para o CRM. Com isto pretendeu-se obter o nivelamento do conhecimento, para, em seqüência, as variáveis que interferem no incremento do relacionamento entre a empresa e o cliente.

## CAPÍTULO 3 – VARIÁVEIS DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

### 3.1 Introdução

Para que uma empresa possa administrar melhor o relacionamento com seu cliente é preciso lidar com cinco variáveis fundamentais: Estratégia, Segmentação, Processos, Tecnologia e Estrutura Organizacional (Brown 2001, pp.7-18).

Assim, este capítulo se propõe a aprofundar o conhecimento sobre cada uma das variáveis da gestão do relacionamento com o cliente, bem como sobre os métodos de mensuração através indicadores de desempenho dos processos. Com isto, possibilita compreender os efeitos na rentabilidade e como podem ser maximizados.



**Figura 3.1 Variáveis do CRM**

### 3.2 Estratégia

A Estratégia está relacionada com a capacidade da empresa em adicionar valor para o cliente, gerando vantagem competitiva sustentável, através do acréscimo de melhores serviços, do incremento do relacionamento, na adequação dos canais e na comunicação (RAVALD E GONRÖOS 1996); da melhoria do desempenho das atividades interdependentes da empresa – Cadeia de Valores (PORTER 1989, pp.31-56); e da captação e gerenciamento de informações sobre os

clientes, para acompanhar sua dinâmica (JOHNSON E GUSTAFSSON 2000; RUST ET AL. 2000).

Desenvolver a estratégia de uma empresa requer o entendimento do ambiente no qual a empresa está inserida, a relação produto-mercado e todas as variáveis que influenciam o negócio (HUBER ET AL. 2001, pp.41-53). No entanto, esse entendimento não se resume apenas às questões internas da organização, mas envolve as relações com os clientes e as implicações futuras com relação ao nível de orientação ao cliente. Muitos estrategistas acreditam que a criação de valor é fundamental para assegurar uma posição competitiva no mercado Slater e Narver (apud HUBER ET AL. 2001, pp. 41-53).

A geração de valor adicional para o cliente é uma questão estratégica porque proporciona vantagem competitiva sustentável, sendo um elemento-chave de sucesso para uma organização Higgins, Kordupleski e Laitamaki, Milgrom e Roberts, Porter, Woodruff, Wyner (apud HUBER ET AL. 2000, p.42).

Porter (1989) postula que uma empresa pode optar por dois caminhos estratégicos: diferenciação ou custo baixo. Day (apud HUBER et al. 2001, pp. 41-53) argumenta que essas duas abordagens buscam o mesmo objetivo, qual seja, criar um valor superior para o cliente. Propõe ainda que o valor percebido seja representado pela diferença entre os benefícios e os custos percebidos pelo cliente.

Para Richardson e Gartner (apud HUBER, 2001), o valor é manifestado pela contínua iniciativa de melhoramentos da qualidade; é “a contribuição econômica que maximiza o lucro” Banker e Kauffman (apud HUBER 2001, p.42); e “o objetivo do consumidor na avaliação da utilidade de uma marca é baseado em percepções do que é dado pelo que é recebido” (RUST ET AL. 2000, p.68).

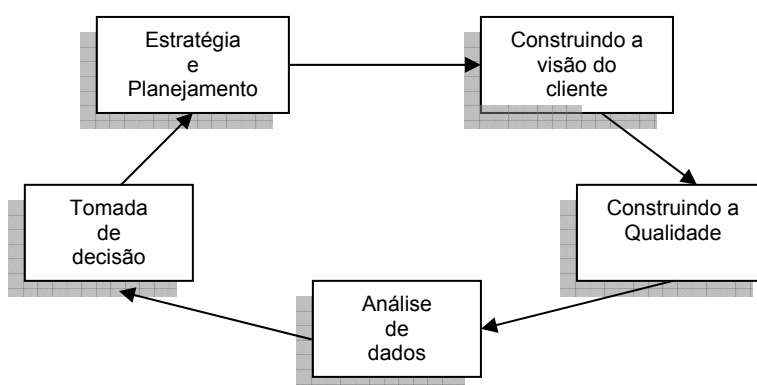
A possibilidade de uma empresa gerar valor adicional ao seu cliente está relacionada, antes de tudo, a sua capacidade de compreender as necessidades de seus clientes, disponibilizar o produto certo, ao tempo certo, com os serviços agregados adequados. Essa abordagem é possível através do valor do relacionamento entre a empresa e o cliente, do valor do comprometimento de ambas as partes.

Ravald e Gronröos (1996) sugerem que o próprio relacionamento deve ter um efeito maior em termos de valor percebido para o cliente. Em um relacionamento



próximo, o cliente provavelmente redireciona o foco da oferta para o foco no relacionamento. Segundo eles, apesar da importância do produto e da forma com que é produzido, a principal razão da decisão de compra está na qualidade do relacionamento a ser estabelecido entre o fornecedor e o cliente.

Para Johnson e Gustafsson (2000) a estratégia de gerar valor adicional está em identificar áreas de negócio em relação a sua importância e “*performance*” para o cliente. A principal área a ser trabalhada é aquela em que existe alto impacto nos resultados e importância para o cliente. Johnson e Gustafsson (2000) propõem o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento e avaliação do cliente. O modelo é baseado no processo contínuo de orientação ao cliente. Em função das constantes mudanças das necessidades do consumidor, das ofertas dos competidores e da tecnologia, é preciso manter um processo contínuo de planejamento, pesquisa, análise, decisão, implementação e aprendizagem para manter vantagem competitiva.



Fonte: adaptado de Johnson e Gustafsson (2000 p.15)

**Figura 3.2: Modelo do processo para criação do sistema de gerenciamento e avaliação do cliente**

Uma outra abordagem é proposta por Peppers e Rogers (2000). Para eles o cliente deve ser tratado individualmente, envolvendo um esforço conjunto de toda a empresa, em todos os processos. A estratégia de geração de valor deve acompanhar quatro passos básicos: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar.

“Identificar” significa conhecer, profundamente, os clientes, suas necessidades, reconhecer os pontos de contatos, as formas e os melhores canais de comunicação para estabelecer um relacionamento. “Diferenciar” se faz de duas maneiras: primeira, pelo seu valor e importância para a empresa, pressupõe que a empresa deve estabelecer esforços e investimentos distintos segundo sua importância;

segunda, por suas necessidades e características específicas. “Interagir” se dá através de melhoria da eficácia e eficiência do processo de comunicação com os clientes, através de adequação de processos, tecnologia e estrutura. “Personalizar” significa adaptar o produto, o serviço, o atendimento, a oferta e mesmo a comunicação às características de cada cliente.

A estratégia de geração de valor pode ser desenvolvida oferecendo algo a mais para o cliente ou reduzindo o seu custo de aquisição, não necessariamente reduzindo preço, conforme propõem Rust et al. (2000). Para eles o fortalecimento do valor para o cliente compreende a implementação de ações baseadas em “constatações-chave” acerca dos clientes, tal como ilustrado na Figura 3.2.1 abaixo.

<b>Constatações-Chave</b>	<b>Ações</b>
1. Valor representa a avaliação da oferta por parte do cliente, de forma objetiva e racional.	. Fazer uma lista de requerimentos das suas necessidades.
2. O Valor é alcançado aumentando aquilo que o cliente quer ou reduzindo o custo de sua aquisição.	. Descobrir o que os clientes valorizam e o quanto estão dispostos a pagar por isto. . Descobrir custos para o cliente e reduzi-los.
3. Os clientes não têm a mesma percepção de valor.	. Descobrir o que é relevante p/ os clientes . Adequar a oferta em diferentes percepções de valor.
4. Os clientes tem diferentes percepções de qualidade.	. Descobrir as características específicas de qualidade para os clientes e adequá-las.
5. A força do Valor da empresa é baseado no julgamento do cliente sobre a qualidade, preço e conveniência.	. Examinar o sistema de informação da empresa e checar se existem medidas do valor do cliente, da qualidade, preço e percepções de conveniência.
6. Preço não o único custo para o cliente e não pode ser o principal custo.	. Não assumir, automaticamente, que o que o cliente deseja é preço baixo. . Investigar o que o cliente pagaria por reduções de tempo, esforço, por mais conveniência.
7. Serviço é um dos maiores diferenciados para o fortalecimento do valor.	. Descobrir quais os serviços agregados são mais valorizados.

Fonte: Rust et al. (2000 p.79)

**Figura 3.2.1. Passos para o fortalecimento do Valor**

Ruber et al. (2001, pp.41-53) sugerem um modelo em que o valor é uma consequência de uma avaliação subjetiva que resulta no somatório de vários elementos que contribuem para a realização de diferentes níveis de benefícios e custos. Esses elementos variam de indivíduo para indivíduo, conforme suas características pessoais e sistemas de valor. Eles são percebidos através das

atividades de aquisição, consumo e manutenção do produto. Sendo assim, seu modelo propõe a identificação de diferenças no valor dos clientes, como parte de um exercício contábil baseado na renda gerada por estes. A receita gerada e os custos incorridos são alocados em uma base individual. Isto possibilita calcular a rentabilidade individual e estabelecer um processo de gerenciamento do relacionamento específico com cada cliente em todo o seu ciclo de vida, na pré-venda, na venda, durante o consumo e no pós-venda.

Para Groth (1994, pp.8-18), a origem da geração de valor está em identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, porém praticando margens de lucro positivas. Ele entende que os valores percebidos pelos clientes variam de indivíduo para indivíduo e são valores psíquicos, baseados nos sentimentos, nas emoções, nas necessidades humanas. Portanto, a estratégia está em maximizar o “Princípio do Valor Exclusivo” (EVP – *Exclusive Value Principle*). As dimensões psíquicas de valor para os clientes estão acima do valor utilitário em que os produtos se propõem a atender, apesar de não serem essenciais para a sobrevivência ou mesmo para a manutenção de um padrão de vida.

Compreender e separar os fatores especiais relacionados com as dimensões psíquicas dos clientes é extremamente importante para a adequação de produtos e serviços em termos de *design*, comunicação e processo de entrega.

Para extrair o máximo de benefício pela compreensão do “Princípio Exclusivo do Valor” (EPV) é importante assumir alguns passos:

- Identificar segmentos de mercado que tenham significativo peso de fatores psíquicos;
- Isolar os fatores de maior importância em cada segmento;
- Avaliar a importância do peso externo e interno na dimensão psíquica;
- Avaliar a sensibilidade de compras com relação a estímulos externos na escolha do produto/serviço;
- Identificar produtos e serviços que trarão grande nível de satisfação para o cliente; e
- Desenvolver e executar a estratégia que maximize o EPV em relação à margem de contribuição.

Diferentes abordagens podem ser adotadas na construção da estratégia, como variável da Gestão do Relacionamento com o Cliente. Entretanto, é através da estratégia que a empresa deverá determinar a maneira pela qual irá maximizar seu valor para o cliente e aumentar sua rentabilidade, seja através da comunicação, do desenvolvimento dos canais, do aperfeiçoamento dos processos que envolvem os momentos de contato com o cliente, da adequação e incremento de serviços, ou da redução de custos para os clientes (BRETZKE 2000, pp.27-35; BROWN 2001, pp.15-17).

### **3.3 Segmentação**

O segundo elemento da gestão do relacionamento com o cliente é a Segmentação. Segundo Kotler (1998), ela “é a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e compostos de marketing separados”. Assim, os clientes são diferentes e por isto é preciso estabelecer relacionamentos diferenciados. Portanto, existem segmentos distintos de clientes que podem ser agrupados a partir de semelhanças relacionadas ao perfil (Kotler 1998); da natureza do relacionamento (Long e Schiffman 2000); ou do comportamento de compra (HUGES 1996; JACKSON E WANG 1997).

A abordagem empresarial voltada ao relacionamento com o cliente pressupõe a necessidade de compreender e considerar diferenças entre os diversos clientes. Essas diferenças estão inseridas em diversas dimensões, como aspectos econômicos, psíquicos, demográficos, comportamentais e outros. Algumas dimensões são mais relevantes que outras dependendo do tipo de negócio, do mercado e da estratégia a ser seguida por uma empresa.

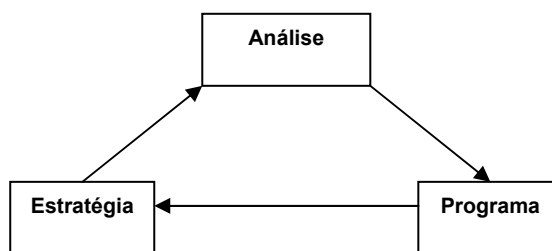
A decisão empresarial de dividir o mercado está no fato de reconhecer a importância em adequar mais e mais os produtos e serviços às diferentes características dos clientes, através de um conhecimento e aprendizagem constante do comportamento do mercado, possibilitando adicionar valor ao relacionamento, como abordado no tópico anterior. No entanto, existem diferentes níveis de divisão do mercado, que vão desde a “segmentação”, através de agrupamentos e classificação de grandes grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados; passam pela divisão em “nichos”

que são constituídos por grupos mais restritos de compradores; e vão até o “marketing individual” com cada consumidor (KOTLER 1997).

O modelo de segmentação, segundo Kotler (1997), considera que os grupos de consumidores devem ser divididos utilizando as seguintes variáveis: variáveis geográficas – região em que o consumidor se localiza, população da cidade, concentração populacional, clima, cultura da região (se apresentar características específicas); variáveis demográficas – idade, renda, classe social, sexo, estado civil, formação educacional, religião, raça, etc.; variáveis comportamentais – ocasiões, benefícios, status do usuário, estágio de aptidão de compra, atitude relativa ao produto, etc.; variáveis psicográficas – estilo de vida, personalidade, etc.

O modelo de segmentação de mercado pode ser baseado em uma variável específica ou na combinação de mais variáveis. Para cada tipo de negócio, as variáveis relevantes para a segmentação diferem. Por exemplo, para o mercado de artigos esportivos, a variável comportamental é relevante porque determina os hábitos de lazer ou profissão dos consumidores de artigos esportivos, porém a variável geográfica não tem relevância (KOTLER 1997).

Um método de segmentação apontado por Simkin e Dibb (1997) envolve três passos distintos: a análise de marketing, para ganhar conhecimento; um planejamento estratégico para formalizar as idéias; e um plano de ações para realizar a segmentação de mercado. Esses passos formam um círculo contínuo, de forma a proporcionar um processo de aprendizagem que contribuirá para o aperfeiçoamento constante, apesar de haver riscos na implementação e a organização voltar ao *status quo*. Simkin e Dibb denominam o modelo de ASP – *Analysis–Strategy–Program* (Análise – Estratégia – Programa), que é apresentado na Figura 3.3 a seguir.



Fonte: Simkin e Dibb (1997, p.54)

**Figura 3.3 Modelo ASP para implementação da estratégia de segmentação de mercado**

Já segundo Swift (2001) os métodos tradicionais de segmentação baseados em variáveis demográficas, psicográficas, geodemográficas não são suficientes, pois não refletem as informações específicas dos clientes, detalhadas domicílio a domicílio. Além disto, perfis obtidos de tipos de domicílios em particular não representam os indivíduos e suas prováveis propensões para agir de forma particulares.

Swift (2001) aponta que os dados de transação mais as informações de interação são obrigatórios e devem ser obtidos de forma contínua a cada contato com o cliente. É esta base de dados que possibilita o estabelecimento e a continuidade do relacionamento entre a empresa e o cliente. “Uma previsão confiável quanto ao comportamento futuro é o comportamento passado real” (SWIFT 2001, p.78).

Para Peppers e Rogers (2000), o desenvolvimento tecnológico permite, hoje, desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais. Cada interação entre o fornecedor e o cliente é um processo de aprendizagem que permite um constante aprimoramento e adequação de produtos e serviços a cada cliente. Assim, ao invés de trabalhar com amostras de mercado, com clientes potenciais para determinar o “cliente médio”, a empresa foca seus esforços em um cliente de cada vez (PEPPERS E ROGERS 2000, p.5).

Baseado no comportamento de compra do consumidor, Hughes (1996) propõe a criação de um algoritmo para criar diferentes segmentos de clientes. É composto de três variáveis: *Recency* (quão recente é a última transação do cliente), *Frequency* (frequência de compra do cliente) e *Monetary* (valor acumulado gasto desde a primeira vez que o cliente comprou da empresa).

Cada uma das variáveis é dividida em 5 grupos separados por quintis, ou seja, para cada uma das três variáveis os clientes são agrupados segundo os 20% primeiros, depois os seguintes 20% e assim, sucessivamente, até o quinto grupo dos últimos 20%. Assim, dos clientes que forma toda a base de dados da empresa, os 20% que compraram mais recentemente na empresa recebem o código 5, os seguintes 20% o código 4, até os últimos 20% que recebem o código 1. Quanto a *Frequency* (frequência de compra), aqueles 20% de clientes que compraram mais vezes na empresa recebem o código 5, os seguintes 20% recebem o código 4 até os últimos que recebem o código 1. Com relação a *Monetary* (valor acumulado gasto) os 20% que mais gastaram na empresa recebem o código 5, os seguintes o código 4, até os últimos 20% que recebem o código 1. Com isto, a base de clientes será dividida em 125 células, pois cada cliente pertencerá a uma das células de 555, 554, 553... 111. Um cliente que pertencer ao grupo dos primeiros 20% da variável *Recency*, ao último grupo da variável *Frequency* e ao segundo grupo da variável *Monetary* pertencerá ao grupo 514.

Para Hughes (1996), o método RFM possibilita à empresa prever a resposta de futuras ações com algum nível de precisão. Auxiliará também a conhecer quem são os melhores clientes, possibilitando um melhor tratamento, e a decidir como investir esforços promocionais e dirigir ofertas conforme as respostas obtidas em cada grupo de clientes. Ressalte-se que este método exige um constante monitoramento da base de clientes e uma determinada frequência de reclassificação dos agrupamentos. Neste caso, a empresa poderá atuar de forma diferente, no sentido de resgatar grupos de clientes outrora importantes, que estejam caindo na escala RFM ou adequar melhor a oferta aos grupos de maior importância, como os pertencentes às células 555, 554, etc.

Pensando na Gestão do Relacionamento com o Cliente, o esforço de Segmentação contribui para identificar o valor de cada cliente para o negócio e, assim, categorizar e dar um enfoque diferente no relacionamento (BROWN 2001, pp.15-17).

### 3.4 Processos

Harrington (1993) define processo como sendo “qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo”. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos. Harrington também aponta que os três principais objetivos para o aperfeiçoamento dos processos empresariais são: torná-los eficazes para produzir os resultados desejados, torná-los eficientes para minimizar o uso de recursos e torná-los adaptáveis para que se adaptem às necessidades dos clientes e da empresa.

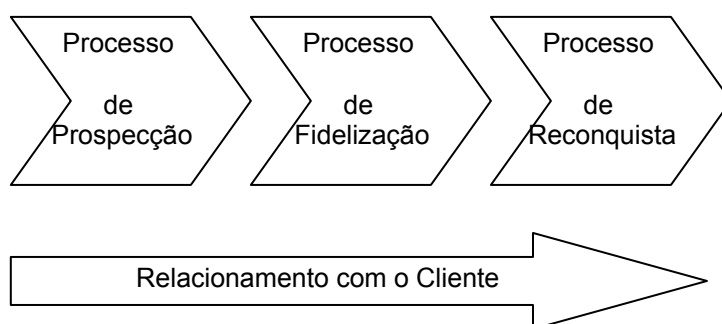
A identificação dos processos essenciais da empresa é fundamental para oferecer mais valor para o cliente e isto demanda uma análise das diversas dimensões desses processos. Inicia pelo entendimento exato daquilo que o cliente deseja e termina com o cliente adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio. A noção de valor do cliente é baseada em sua percepção de vantagem ou benefício obtido pela realização das atividades necessárias à produção e entrega de bens e serviços, bem como dos aspectos intrínsecos que ocorrem a cada transação. A redução do tempo de processamento, a geração de maior conveniência, a minimização do esforço do cliente para adquirir os produtos são exemplos de valores gerados através dos processos empresariais (GONÇALVES 2000 p.10).

O escopo dos processos essenciais de gestão do relacionamento está nos momentos de contato entre a empresa e o cliente. Isto exige uma análise para identificar o ciclo de relacionamento e seus momentos de interação com a organização para, em seguida, redesenhar novas melhorias. Ao mesmo tempo, produz-se maior valor ao cliente, seja pelo atendimento, pela agilidade, pela conveniência, e se reduzem custos e/ou se aumenta a receita para a empresa, pela maior eficácia e eficiência na implementação das atividades. “As melhorias se concentram em minimizar o tempo que se leva para executar uma atividade de marketing em particular e em reduzir as interdependências, se não o número total de tarefas de marketing” (BROWN 2001, p.16).

Baseando-se nos benefícios gerados pela Gestão do Relacionamento com o Cliente proposto por Swift (2001), os quais impactam a rentabilidade da empresa, pode-se estabelecer os processos essenciais relacionados ao ciclo de



relacionamento com o cliente. Apresentados na Figura 3.4, são eles: o processo de Prospecção, baseada no gerenciamento da conquista de um cliente; o processo de Fidelização, composto das atividades de relacionamento com vistas a aumentar o valor do tempo de vida do cliente; e o processo de Reconquista, composto de atividades para evitar que o cliente migre para os concorrentes.



**Figura 3.4 Os processos essenciais da gestão do relacionamento com o cliente**

#### 3.4.1 Processo de Prospecção

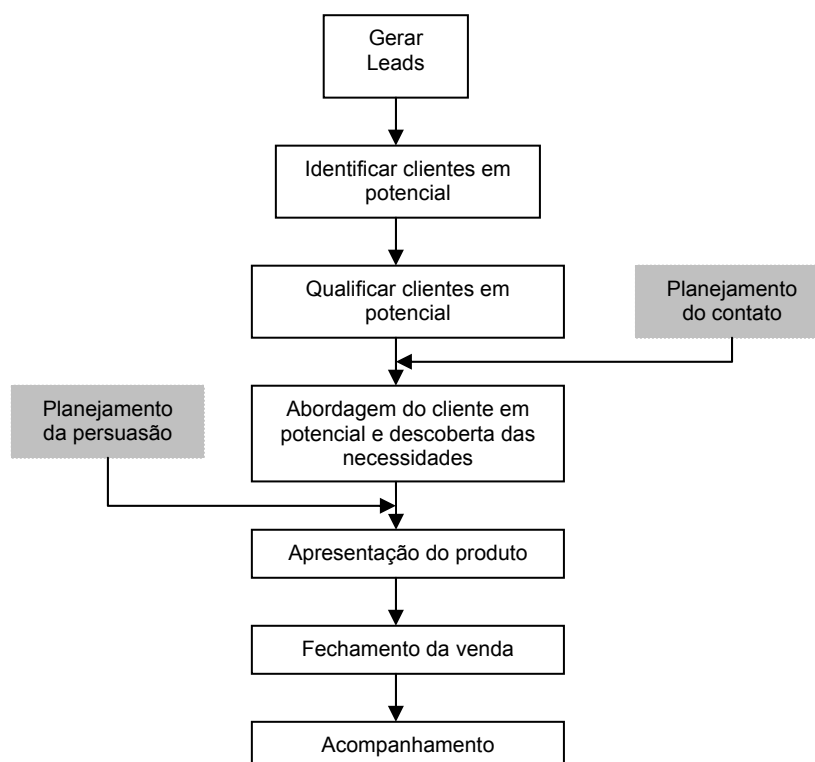
A Prospecção ou Conquista de clientes deve ser entendida não somente como a transação comercial entre o vendedor e o comprador, mas como um processo que ocorre em fases, conforme o grau de complexidade e envolvimento do consumidor na compra.

Kotler (1998) apresenta diferentes modelos de comportamento de compra baseados em tipos de compra. Segundo ele, quanto mais complexa for a compra em termos de risco e valor para o consumidor, mais envolvimento e gerenciamento serão necessários para a efetivação da venda. Isto ocorre porque o consumidor necessitará de mais informação, confiança e encorajamento para a tomada de decisão. Por um outro lado, a compra por conveniência, de bens de baixo valor agregado acontece muito mais pelo impulso do consumidor do que por um processo racional. Neste caso, a ênfase do relacionamento está muito mais no “pós-venda”.

Para o CRM, a Prospecção, considerando o comportamento de compra mais complexo, tem como propósito converter *prospects* em clientes, através do ato da compra. Sendo assim, o objetivo principal passa ser minimizar os custos do esforço de vendas, pois a maximização da receita pelo cliente ocorrerá ao longo do relacionamento – Fidelização, e não na primeira transação. A venda em si torna-se

uma etapa do ciclo de relacionamento entre o cliente e a empresa. Isto significa a mudança do foco do produto para o foco no cliente (RUST ET AL. 1999).

O processo de prospecção deve ser entendido como um conjunto de etapas que conduz o *prospect* à decisão de compra. Um modelo baseado em Soldow & Thomas (1993, p.159) ilustra esse processo. Ele inicia pelo esforço de geração de *leads* (pessoa ou organização com potencial para se tornar um cliente, mas que ainda não se manifestou). Em seguida, o processo prevê identificação daqueles que demonstraram interesse ou necessidade em comprar o produto. Identificado os *prospects* interessados, há a tarefa de qualificação que objetiva obter as informações necessárias e adequadas que permitirão o contato e a abordagem de vendas, para então seguir para o fechamento da venda e, seqüencialmente, o acompanhamento até a entrega do produto. Essa seqüência é apresentada na Figura 3.4.1.



Fonte: adaptado de Soldow & Thomas (1993, p.162)

**Figura 3.4.1 O Processo de Vendas**

É importante salientar que o processo de vendas acontece tanto para aqueles que já são clientes da empresa quanto para os não clientes. Entretanto, como premissa para a gestão do relacionamento a venda para um cliente atual difere

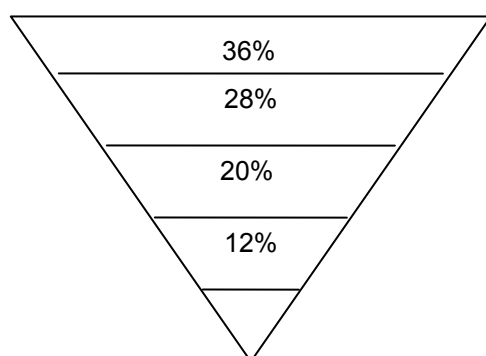
porque, além do impacto na rentabilidade ocorrer do lado da receita, o uso de informações para segmentação, a adequação da oferta, o conhecimento do ciclo do cliente e outras informações oriundas do histórico de relacionamento possibilitarão canais e abordagens específicas de comunicação, que serão tratados na Fidelização.

Como justificativa para melhorar o processo de Prospecção, Bretzke (2000) afirma que os sistemas de vendas tradicionais sem o uso de um programa de gestão do relacionamento apresentam uma série ineficiências que impactam os resultados das empresas. Ele reforça algumas das razões, a seguir:

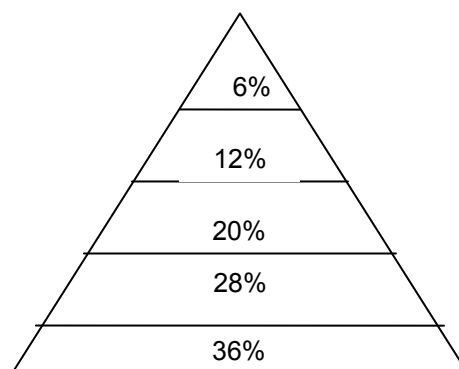
1. O vendedor dedica boa parte de seu tempo *prospectando* de maneira pouco objetiva e não vendendo;
2. O vendedor interage, muitas vezes, com pessoas cujo poder decisório é reduzido;
3. Baixa produtividade de vendas, pois muitas vezes os vendedores passam horas se dedicando a *prospects* com baixa probabilidade de compra;

Esta situação, comparada com uma em que o CRM está presente, está representada na Figura 3.4.1.1.

Alocação do tempo para prospecção sem CRM



Alocação do tempo para prospecção com CRM



Fonte: Pesquisa da DMA – Direct Marketing Association, USA (1996, apud Bretzke 2000, p.53)

**Figura 3.4.1.1 Comparativo de alocação do tempo de um vendedor em prospecção**

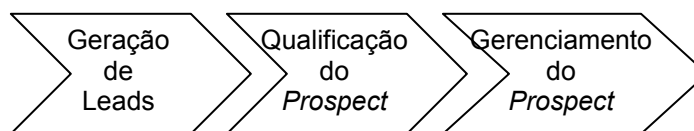
Alguns problemas também são identificados por Ainscough et al. (1996, pp.23-40) na qualificação dos *prospects*. “Os vendedores veteranos, aparentemente, têm mais capacidade de qualificar *prospects* que os vendedores novatos”. Essa incapacidade ocorre pela falta de critérios para identificar os *prospects* mais importantes ou com maior chance de comprar. Com isto, esforços de vendas acabam sendo mal direcionados, gerando maiores custos com níveis inferiores de conversão de clientes.

Com relação ao esforço para gerar *leads*, Vavra (1993, p.28) comenta sobre o crescimento dos custos de mídia. Segundo ele, além da massificação de mensagens a que o consumidor está exposto, as empresas enfrentam um nível de gasto crescente na utilização de mídias de massa. Godin (1999) sustenta que os resultados da publicidade não estão funcionando mais, pois não são mensuráveis ou testados e a publicidade não é previsível e apresenta altos custos.

Com relação ao gerenciamento do *prospect* durante o seu processo de decisão de compra, muitas vendas são perdidas porque não há um acompanhamento, durante o tempo entre o primeiro contato realizado com a empresa e a decisão de compra, pelo vendedor. A ausência de um sistema de gerenciamento impossibilita o monitoramento do *prospect*, aumentando o ciclo da venda e gerando oportunidades para a abordagem da concorrência. Sem um gerenciamento, a iniciativa de *follow up* – acompanhamento, fica restrita à iniciativa individual do vendedor.

Se o vendedor não registrar o contato pessoal ou por telefone realizado, especificando as necessidades e interesses do *lead*, dificultará a continuidade do relacionamento. Somando a falta de um registro de informações à ausência de um sistema de gerenciamento de contatos, o vendedor se perde e seu esforço de vendas torna-se ineficiente. Como resultado, o *prospect* é mal assessorado e continuará buscando alternativas para a solução de suas necessidades.

Como alternativa para que o processo de Prospecção possa melhorar sua eficiência e reduzir custos, três atividades deste processo devem ser consideradas. Elas são representadas na Figura 3.4.1.2.



**Figura 3.4.1.2 Atividades do processo de prospecção**

São elas:

1. *Geração de leads*: desenvolver formas de publicidade e comunicação de retorno mensurável e mais eficiente;
2. *Qualificação do prospect*: definir regras de informações que possam identificar e diferenciar o *prospect* mais interessado e mais próximo da decisão de compra;
3. *Gerenciamento do prospect*: esta atividade engloba o gerenciamento que ocorre desde o primeiro contato até o fechamento da venda ou a perda do *prospect*. Trata-se de atividades relacionadas ao envolvimento com o cliente em potencial, de forma a desenvolver um gerenciamento de contatos pertinentes até a sua decisão de compra.

A contribuição do CRM para o aumento da eficiência na geração de *leads* pode ser conseguida a partir de dois aspectos: através do aprimoramento da seleção do público-alvo e na definição da forma de comunicação, incluindo o meio a ser utilizado para atingir o público-alvo. O aumento da eficiência ocorre porque o processo de envolvimento de um *prospect*, desde o primeiro contanto, consome recursos consideráveis. Para maximizar a despesa gerada com o esforço de comunicação é preciso atrair *prospects* com potencial de compra, conforme lembram (RAPP & COLLINS 1995).

Muitas empresas, sem um programa de relacionamento, destinam à equipe de vendas a tarefa de encontrar os melhores *prospects*. Esse tipo de ação contribui para o desgaste e diminui a sua motivação, pois esses profissionais percebem que suas qualidades e habilidades de negociar são mal aproveitadas. Além disto, como sua remuneração é constituída pelo que vendem e não pelas portas que abrem, eles concentram seus esforços em *prospects* que possam gerar vendas mais rápidas ou mais fáceis.

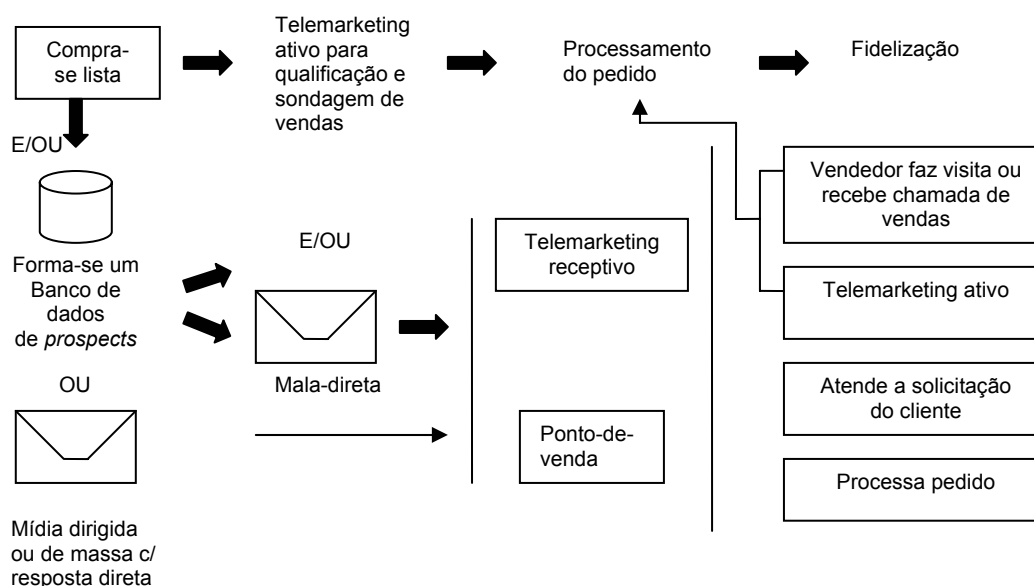
Assim, o custo da conquista aumenta porque o vendedor não tem tempo para acompanhar e gerenciar o *prospect*. Portanto, o retorno obtido mediante o investimento realizado para gerar resposta é reduzido. Acrescente-se que, como grande parte dos respondentes não tomará a decisão de compra no primeiro contato, principalmente para compras que envolvam maior risco e complexidade, um maior envolvimento seria necessário para convertê-los em clientes.

Uma melhor seleção do público-alvo, no sentido de atingir *prospects* com maior propensão à compra, reduz tanto a necessidade de publicidade de maior impacto que demanda altos investimentos, como é a publicidade de massa, como a necessidade de se ter uma estrutura para administrar a resposta do *prospect*.

Os melhores *prospects* são aqueles que se parecem com os melhores clientes (HUGHES 1996 e 1998, RAPP E COLLINS 1995, BRETZKE 2000, HOLTZ 1992). Considerando a existência de algum tipo de base de dados que proveja informações a respeito dos clientes da empresa, é possível determinar o perfil dos melhores clientes através de modelagens estatísticas e, com isto, buscar no mercado *prospects* que possam ter características similares.

Sem uma base de dados de clientes, uma alternativa seria a utilização do telefone como ferramenta de apoio para um reforço de abordagem de vendas após o envio de uma mala-direta, ou para uma qualificação prévia e posterior seleção do público-alvo, ou mesmo, como canal de resposta a uma ação realizada através de mídia dirigida ou de massa. Através do telefone a empresa poderá formar seu banco de dados de *prospects* com os registros dos contatos de respondentes e reutilizá-lo, tanto para o gerenciamento da venda, quanto para novas campanhas (BRETZKE 2000).

A definição do mercado-alvo a partir de uma seleção empírica baseada no bom senso e utilizando o telefone como apoio pode gerar ganhos em produtividade, pois a informação permitirá diferenciar os esforços de envolvimento, em função de variáveis como o tempo para tomada de decisão de compra, predisposição, capacidade financeira, etc. A Figura 3.4.1.3 ilustra este processo.



Fonte: adaptado de Bretzke (2000, p.124)

**Figura 3.4.1.3 Passos de um programa de prospecção**

Quanto à definição da forma de comunicação com o mercado-alvo, a melhor alternativa é aquela que possibilitar a mensuração de seu retorno. Como premissa de um gerenciamento de custos na atividade de prospecção, a mensuração permite avaliar e testar as melhores alternativas de retorno. Com isto, a empresa pode desenvolver um processo de aprendizagem contínua que a levará a definir a sua melhor relação custo-benefício.

A mensuração do esforço publicitário exige um planejamento e um processo de controle sobre as campanhas a serem realizadas pela empresa, pois as variáveis de controle não envolvem somente o levantamento do custo da mídia, mas o processo de registro dos respondentes e o controle até a decisão de compra.

A resposta do *prospect* é manifestada através de um contato, por telefone, pela visita à empresa, por e-mail, por cupom de resposta, etc. É um sinal de que existe algum tipo de interesse pelo produto. No entanto, ainda não se sabe o quanto está pronto para tomar a decisão de compra. Neste momento, a interação entre a empresa e o *prospect* interessado é fundamental para identificar suas necessidades e interesses, bem como determinar o nível de envolvimento que será necessário para levá-lo à decisão de compra.

Nesse momento a atividade de qualificação do *prospect* exerce um papel importante para a eficiência do processo. Ela deve apresentar dois propósitos básicos:

1. Compreender as características, o perfil e as necessidades do cliente em potencial, para facilitar e adequar melhor o atendimento e o desenrolar da conquista;
2. Obter informações que possam identificar o nível de interesse do *prospect* sua urgência e capacidade para adquirir o produto.

A formação de um banco de dados de *prospects* é enriquecida, inicialmente, com informações provenientes da qualificação. Esta contribui para uma maior produtividade do gerenciamento da prospecção, na próxima etapa. A organização dessas informações permitirá ao Gerente de Vendas monitorar o nível de envolvimento e a pertinência na continuidade dos esforços de vendas.

O uso das informações da qualificação contribuirá para a melhor alocação do esforço de vendas, destinando os melhores recursos aos *prospects* com maior potencial de compra. Por seu lado, *prospects* mais distantes da decisão de compra podem ser acompanhados a custos menores, utilizando alternativas de comunicação mais baratas, como a Internet. Com isto, a empresa aumenta sua produtividade e economiza em estrutura de atendimento.

O gerenciamento do *prospect* é o momento em que a empresa poderá agregar valor e diferenciar-se da concorrência através do atendimento e assistência personalizada ao *prospect*, levando-o à decisão de compra.

O esforço para buscar eficiência está na otimização dos esforços da equipe de vendas e na melhor utilização de recursos, no sentido de estabelecer critérios que possam balancear melhor o nível de envolvimento entre o *prospect* com a maior propensão à compra e o mais distante da decisão. As empresas têm recursos limitados e sua otimização, com esse procedimento, reduziria custos de comunicação, estrutura tecnológica e de pessoal, ao mesmo tempo em que reduziria a perda de vendas.

O sistema de gerenciamento do *prospect* necessita de três componentes básicos:

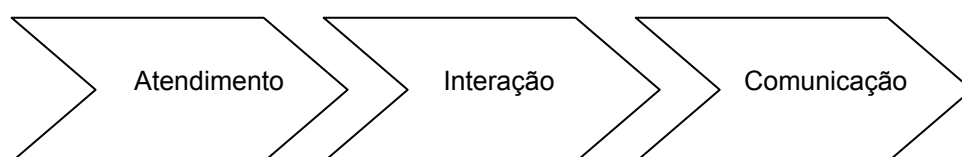


1. Tecnologia e processo para integração de dados dos diversos canais de contato da empresa em uma estrutura centralizada.
2. Um modelo de regras de contato com os *prospects*.
3. Um software de gerenciamento de contatos para registro e sistematização do esforço de vendas.

Um estudo realizado por Piercy et al. (1998) revelou que quanto mais a gerência de vendas monitora, direciona, avalia e recompensa sua equipe de vendas, melhor será o resultado. Existe uma correlação significativa entre o desempenho do comportamento do vendedor e seu desempenho em resultados. Segundo o estudo, o desempenho do comportamento se refere, dentre outros aspectos, ao planejamento de contatos com os clientes, ao esforço de vendas, à orientação para o cliente, enquanto que o desempenho em resultados normalmente se refere às tradicionais medidas de volume de vendas, participação de mercado, número de clientes novos conquistados, etc.

#### 3.4.2 Processo de Fidelização

O processo de Fidelização envolve, basicamente, as atividades de atendimento, interação e comunicação com o cliente (Figura 3.4.2). O objetivo da Fidelização consiste em manter o cliente comprando na empresa e aumentar seu valor ao longo de ciclo de vida. Quanto mais prolongado o cliente permanecer comprando da empresa, mais rentável será (Rust et al. 2000).



**Figura 3.4.2 Atividades do Processo de Fidelização**

Para que o processo de Fidelização possa gerar os efeitos desejados na rentabilidade é necessário manter um diálogo sistemático com os clientes, de forma pertinente e adequada, que agregue valor. Isto exige o planejamento da comunicação através de ofertas, serviços e campanhas voltados ao ciclo de compra do cliente e às suas características individuais (BROWN 2001, SWIFT 2001, RUST ET AL. 2000).

O planejamento e a implementação de campanhas ou ações de fidelização devem ser elaborados a partir da estratégia de agregar valor. Devem seguir definições sobre a forma pela qual a empresa se diferenciara da concorrência, fortalecendo o relacionamento com seus clientes.

O processo de fidelização pode ser implementado, como programas de frequência, conhecido como Programas de Fidelidade. Um artigo elaborado por Duffy (1998) descreve a mecânica de alguns dos programas de fidelidade implementados por companhias aéreas, companhias de cartões de crédito, empresas do varejo alimentício e outros.

A proposta dos programas de fidelidade é de estimular a repetição de compra do cliente, oferecendo-lhe algum tipo de recompensa a cada momento que atingir determinado montante, em termos de valores monetários. Com isto, o cliente não se motiva a abandonar a marca e ainda é encorajado a estabelecer uma comunicação com a empresa. No caso de insatisfações que podem ocorrer, o cliente liga para uma central de atendimento da empresa, que busca solucionar seus problemas e mantê-lo usufruindo os benefícios do programa.

Apesar de um programa dessa natureza produzir resultados satisfatórios para uma empresa e, principalmente, proteger a marca da concorrência, na maioria das empresas acaba se tornando uma ferramenta promocional. É importante compreender que em muitos casos não está inserida uma proposta de gerenciamento do cliente, de seu comportamento de compra, de adequação às suas necessidades, de personalização, enfim de fortalecimento do relacionamento através da agregação de valor.

Muitas vezes um programa de fidelidade se orienta por fazer crescer a receita a todo custo e de estimular o aumento dos gastos do cliente, através de derivações da recompensa inicial estabelecida. Nestes casos, apenas uma pequena parte da base de dados de clientes é atingida, pois a grande maioria não consegue atingir o nível de gasto estabelecido, que viabilize a recompensa oferecida.

Já a proposta inserida neste trabalho é entender a fidelização como parte de uma estratégia de gerenciamento do relacionamento com o cliente. Isto implica não só no planejamento da comunicação e campanhas de marketing, mas na identificação e diferenciação dos diversos perfis de clientes, que demandam

diferentes ofertas e formas de comunicação específicas. A proposta é sugerir um plano com um custo adequado que permita estabelecer diferentes níveis de comunicação com grupos ou nichos distintos de clientes, de forma pertinente e adequada às características e perfis da base de clientes, vislumbrando o ciclo de compra relacionado ao negócio.

Some-se a isto que é preciso compreender, de forma mais específica, o comportamento de consumo dos clientes para adequar a comunicação, a pertinência da oferta e estabelecer a agenda de ações, conforme planejamento. É necessário definir regras e critérios que possam promover essa tarefa.

### 3.4.3 Processo de Reconquista

Todo relacionamento é por natureza cercado de conflitos explícitos ou implícitos. Mesmo que a força maior para a existência e continuidade desse relacionamento esteja inserida em um contexto comercial, a interação é sempre estabelecida entre seres humanos. Isto implica em uma complexidade de variáveis incontornáveis, que não são percebidas por ambas as partes. Particularmente, as organizações que atuam sob determinadas fronteiras estabelecidas pelas suas próprias limitações não conseguem administrar as insatisfações de seus clientes, em sua plenitude. Mesmo porque essas insatisfações podem ter origens em outras fontes, mas que podem repercutir em relações diferentes.

No modelo de Gestão do Relacionamento com o Cliente a Reconquista é o esforço de minimizar a atitude consciente ou inconsciente do cliente de abandonar a marca. Portanto, o efeito na receita acontece na medida em que a empresa consiga diminuir a taxa de perda de clientes e, com isto, manter o cliente comprando da empresa. Sem esse gerenciamento, uma parte da base de clientes atuais, normalmente, deixaria de comprar da empresa, sem que fosse percebido ou sem qualquer esforço de recuperá-lo, como acontece na maioria das organizações.

As ações de Reconquista não podem prescindir da gestão do comportamento de compra do cliente, através do controle das informações no banco de dados. Primeiramente, são importantes o desenvolvimento e o aprimoramento dos canais de comunicação com o cliente, como propõe Bretzke (2000). O desenvolvimento de um *call center*, para que o cliente se sinta confortável e estimulado a realizar

reclamações, solicitações e recomendações e para que essas informações possam ser registradas, classificadas e alimentadas no banco de dados, é importante para identificação de sinais de perda do cliente. A própria Internet tem se mostrado um importante canal de relacionamento e um meio de extrema importância para a interatividade entre o cliente e a empresa.

Mais uma vez, tecnologia é necessária para transformar os dados gerados pelos clientes, muitas vezes registrados em forma de texto, em informações não tratadas e parametrizadas para identificação dos clientes, potencialmente perdidos e passíveis de ações emergenciais de Reconquista.

No entanto, a grande maioria da base de clientes não manifesta suas insatisfações. Estudos indicam que o significado das reclamações dos clientes está em seus desejos de continuarem se relacionando com a empresa. Por isto se motivam a buscar soluções para suas insatisfações. Portanto, somente através da administração do banco de dados pode-se criar regras e rotinas automatizadas de identificação de clientes que diminuíssem sua frequência de compra (Bretzke 2000).

O método RFM apresentado no tópico 3.3 (Segmentação) pode ser bastante útil para a Reconquista. A partir do acompanhamento periódico das mudanças de categorias por parte dos clientes, ao longo de suas transações, pode-se identificar grupos que estão migrando para uma categoria inferior. Essa informação pode sinalizar ao responsável pelo processo, a necessidade de cruzar outras informações, aprofundando o conhecimento sobre os motivos que estão levando aquele grupo de clientes a mudarem seu comportamento. Feito isso, diversas ações para reverter a tendência podem ser realizadas. Se o processo estiver bem estruturado é possível identificar os reais motivos do cliente e tornar a ação mais efetiva.

#### 3.4.4 Métodos de Mensuração e Indicadores de Desempenho

Todo modelo de gerenciamento empresarial deve contemplar instrumentos e métodos de medição para que necessidades de melhorias possam ser identificadas e promovidas. Segundo diversos autores, aquilo que não pode ser medido não é gerenciável. Assim, os efeitos da gestão do relacionamento com o cliente só poderão ser reconhecidos se for possível estabelecer medidas que possam indicar um desempenho relativo.

Acompanhando os estágios do ciclo de relacionamento do cliente com a empresa—Prospecção, Fidelização e Reconquista—, propostos neste capítulo, é necessário estabelecer critérios para mensurar os seus efeitos na rentabilidade, utilizando indicadores e métodos de gerenciamento do desempenho do cliente na empresa, tornando possível desenvolver um modelo de gestão de aprendizagem contínua.

O estágio da Prospecção demanda um controle quantitativo fundamental para a eficiência do processo de conquista de clientes com vistas à diminuição de custos: a Taxa de Eficiência da Conquista de Clientes.

A Taxa de Eficiência da Conquista de Clientes busca mensurar a relação entre o investimento ou esforço de marketing, em termos de valores monetários, para atração de *prospects* e o resultado obtido em termos de vendas com estes *prospects*. Esse resultado refere-se não somente ao número de *prospects* que responderam, mas deste total quantos foram convertidos em clientes.

A conversão de *prospects* respondentes em clientes é resultado tanto da eficiência da geração de *leads*, quanto da eficiência do gerenciamento do *prospect*. A Geração de *leads* contribui tanto para a maximização do percentual de *prospects* respondentes, quanto para a qualidade destes.

Quanto melhor a qualidade dos *prospects* respondentes, maior será o percentual de *prospects* conquistados. Mas, também, juntamente com a eficiência da geração de *leads*, o gerenciamento do *prospect* impacta em conversão de *prospects* respondentes em clientes.

O índice de conquista de clientes será uma função da eficiência da geração de *leads*, em conjunto com a eficiência do gerenciamento do *prospect*. A tabela abaixo apresenta um exemplo hipotético, considerando três alternativas de campanhas realizadas como esforço inicial para atrair *prospects*. Vale observar a simulação dos diferentes valores das variáveis que influenciam o resultado na Figura 3.4.4.

Coluna	Variáveis	Campanha A	Campanha B	Campanha C
1	Custos totais da campanha, incluindo: mídia, criação, oferta, etc	\$275.000,00	\$600.000	\$150.000,00
2	No. de <i>prospects</i> a serem atingidos	25.000	100.000	20.000
3	Taxa de respondentes	10%	5%	10%
4	% de respondentes que compraram	30%	30%	40%
5	Custo do esforço de follow-up para converter compradores em clientes, incluindo: telefonemas, visitas, folders, etc	\$25.000,00	\$35.000,00	\$40.000,00
6	Receita média de compra por cliente	\$500,00	\$500,00	\$500,00
7	Custo de atração <i>per capita</i> : $(1)/[(2) \times (3)]$	\$110,00/un.	\$100,00	\$75,00
8	Custo de aquisição por cliente: $[(1) + (5)]/[(2) \times (3) \times (4)]$	\$400,00/cliente	\$423,33/cliente	\$237,50
9	Resultado da campanha per capita: $(6)-(8)$	\$100,00	\$76,67	\$262,5
10	Índice de Conquista de Clientes: $(6)/8)-1$	25%	18,11%	90,4%

**Figura 3.4.4 Método de análise da taxa de efetividade da geração de Leads**

Esse método ilustra a aritmética mercadológica para avaliar ações de comunicação para a conquista de clientes. Observa-se que a diminuição de custo está relacionada à maximização do Índice de Conquista de Clientes. Quanto maior a taxa, maior a contribuição à rentabilidade da empresa.

Uma análise do método permite identificar que nenhuma variável isolada é determinante para maximizar o resultado desejado, mas sim o equilíbrio entre todas elas. Portanto, a Gestão do Relacionamento com o Cliente vislumbra a venda como um processo em etapas e que cada etapa pode ser gerenciada.

Muitas vezes, para aumentar a efetividade do esforço na geração de *leads*, será preciso melhorar a taxa de conversão de respondentes. Isto significa investir mais no processo de acompanhamento do *prospect* como na campanha C da tabela acima. Ao contrário, na campanha B a melhor alternativa será aumentar o investimento, buscando um número maior de respondentes a uma taxa de conversão menor. Esta aritmética proporcionará à empresa desenvolver uma aprendizagem e experiência necessária à maximização da efetividade dos esforços de geração de leads, na conquista de clientes.

Vale a pena comentar, também, sobre o esforço de gerenciamento do *prospect*, que pode contribuir com a maximização do índice de conquista de clientes, na medida em que haja uma diminuição nos custos de envolvimento até a decisão de

compra. Isto ocorre quando há uma redução no tempo do ciclo de decisão de compra do *prospect* através da realização de contatos sistemáticos e pertinentes.

Este processo, como já foi citado, demanda controle por parte da gerência e, por isto, alguns indicadores derivados do Índice de Conquista de Clientes podem ajudar nesta etapa:

- Controle do esforço de vendas – média de contatos realizados para diferentes *prospects*, por cada vendedor, em um determinado período.
- Controle da efetividade de vendas – tempo médio entre o primeiro contato com os diversos *prospects* até o fechamento da venda, por vendedor.
- Índice de conversão de vendas – Total de *prospects* atendidos pelo vendedor dividido pelo número de *prospects* que compraram, em um determinado período.

Para o gerenciamento da Fidelização, a métrica utilizada deve vislumbrar a contribuição financeira do cliente para a empresa, em uma dinâmica de tempo, em que seja possível identificar aumentos e decréscimo de valores nos períodos a serem considerados.

É necessário estabelecer um método que possa calcular o valor do tempo de vida do cliente, pois a mudança do foco no produto – “foco na transação”, para o foco no relacionamento com o cliente exige uma avaliação quantitativa desse relacionamento ao longo do tempo, em termos monetários. O método proposto para o cálculo do valor do tempo de vida do cliente é adaptado de Hughes (1996) e Rust et al. (2000) e requer o conhecimento e/ou definição dos seguintes dados:

- Um período escolhido para análise: mês, bimestre, semestre, ano;
- Uma taxa de retorno que a empresa aceita para remunerar seu capital e compensar o risco de operação do negócio. Um horizonte de períodos a serem considerados, em função de uma estimativa de tempo em que a empresa presume que o cliente permanecerá comprando. Isto dependerá do ciclo de compra do cliente relativo ao negócio em que a empresa se encontra;
- Uma taxa (Taxa de Retenção) que represente o percentual de clientes da base atual que permanecerão comprando em um próximo período;

- Controle da base de clientes de forma a identificar, através de seus sistemas legados, as transações ocorridas entre cada cliente e a empresa. Clientes, cujas transações ou parte delas não são registrados não poderão fazer parte do cálculo do valor de seu tempo de vida;
- Controle dos custos variáveis das transações realizadas com cada cliente.

De posse destas informações a empresa poderá criar a seguinte planilha de cálculo, exemplificada na Figura 3.4.4.1 abaixo, utilizando valores hipotéticos.

Receita	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Total de clientes	15.000	3.000	600
Taxa de Retenção	20%	20%	20%
Gasto médio do cliente no período	\$150,00	\$150,00	\$150,00
<b>Custos Variáveis</b>			
Percentual	80%	80%	80%
Total	\$1.800.000,00	\$360.000,00	\$72.000,00
<b>Lucro</b>			
Lucro Bruto	\$450.000,00	\$90.000,00	\$18.000,00
Taxa de retorno	1	1,2	1,44
Lucro ao Valor Presente	\$450.000,00	\$75.000,00	\$54.000,00
Lucro acumulado	\$450.000,00	\$525.000,00	\$579.000,00
<b>Valor do Tempo de Vida do cliente</b>	<b>\$30,00</b>	<b>\$35,00</b>	<b>\$38,60</b>

Fonte: adaptado de Hughes (1996)

**Figura 3.4.4.1 Método de cálculo do Valor do Tempo de Vida de um Cliente**

Na Figura 3.4.4.1 acima, apresenta como exemplo, considerou-se o período de permanência do cliente na empresa por apenas três períodos. Poder-se-ia considerar um período maior, conforme o ciclo de compra de um cliente relacionado ao negócio da empresa.

Uma regra empírica pode ser adotada para o cálculo do primeiro ano: para ciclos de compra acima de quatro anos - 4 períodos, entre um e quatro anos - 2 a 8 períodos, e abaixo de um ano - até 12 períodos. Essa regra poderá ser utilizada, para as primeiras análises. Posteriormente, com o controle das informações sobre os movimentos dos clientes, as estimativas irão se aperfeiçoar.

O Valor do Tempo de Vida do cliente encontrado no primeiro ano é resultado do lucro apurado dividido pelo total de clientes da base de dados. Vale salientar que os



custos fixos não são considerados para efeito do cálculo do lucro porque existe grande complexidade em atribuir custos fixos a cada transação, pela dificuldade de identificar ou estabelecer de forma correta a contribuição de cada variável do custo fixo a cada transação. Sendo assim, o valor do tempo de vida do cliente é, na verdade, a margem de contribuição gerada em média por cliente e acumulada a cada período, considerando o valor descontado em função do tempo de permanência do cliente na empresa.

No segundo ano, o valor do tempo de vida do cliente acumulado é obtido pelo valor do ano anterior mais o lucro obtido no ano atual descontada a taxa de retorno (taxa referente ao valor do dinheiro no tempo) da empresa e dividido pelo total da base de clientes do primeiro ano.

De um ano para outro o total de clientes diminui porque há um percentual de perda de clientes que migram para os concorrentes e, portanto, deixam de contribuir com a receita. No entanto, o montante da base de clientes como referência é sempre aquele do primeiro período até que, em um determinado período, a base de clientes seja toda renovada e, então, considera-se o total de clientes do período imediatamente seguinte ao do último período de permanência do cliente considerado. No exemplo apresentado, se a Taxa de Retenção é de 20%, em 5 anos ( $20\% \times 5 = 100\%$ ) toda a base de clientes é renovada no sexto período, em relação ao primeiro período.

No terceiro ano, o mesmo raciocínio se aplica, considerando que taxa de risco é potencializada a dois (segundo período após o primeiro) e o Valor do Tempo de Vida do cliente vai se acumulando.

Diversas análises podem ser extraídas deste método como alternativa de gerenciamento do cliente e aprendizagem sobre os efeitos gerados pelas ações propostas. Por exemplo, se a taxa de retenção aumenta, se o tempo de permanência do cliente na empresa se estende, se os custos variáveis são reduzidos, se o gasto médio do cliente no período aumenta, haverá grandes impactos no valor do tempo de vida do cliente e, por consequência, na rentabilidade da empresa. Ou então, se as ações de Fidelização ajudam a promover a entrada de novos clientes através de indicações dos clientes antigos, a nova base contribui para o aumento da receita e, portanto, impacta no valor do tempo de vida do cliente.

Este método permite à empresa visualizar se a média do valor do tempo de vida do cliente está crescendo ou caindo, em função da implementação das ações de fidelização ao longo do tempo. A cada período a empresa poderá checar suas estimativas e promover as correções necessárias em busca da melhoria da rentabilidade.

Com relação ao processo de Reconquista, o método apresentado permite estabelecer medidas para manter o cliente na empresa. Dois indicadores oriundos do cálculo do valor do tempo de vida do cliente podem ser considerados, no sentido de rentabilizar a Reconquista: a taxa de retenção e o prolongamento da permanência do cliente na empresa refletem as ações de Reconquista e impactam a rentabilidade da empresa. Quanto maior for a taxa de retenção de um período para o outro, mais permanecerá a base inicial de cliente e, portanto, a receita diminuirá em menor proporção de um período para outro. O mesmo ocorre com o prolongamento do tempo de vida do cliente.

### 3.5 Tecnologia

Com relação à Tecnologia, a Gestão do Relacionamento com o Cliente depende de dados. “Concentrar-se na criação de um simples banco de dados integrado e lógico, com enfoque nas operações, é a consideração técnica mais importante” (Brown 2001, pp.7-18).

Entretanto, outros elementos precisam ser considerados na infra-estrutura tecnológica. Além do hardware, que armazena os dados em um repositório conhecido como *data warehouse*, é necessário o software de gerenciamento dos dados. Ele organiza-os e integra-os, tornando-os utilizáveis no banco de dados. É necessário também um software para extração e descoberta de novos conhecimentos, anteriormente não detectáveis, através dos dados selecionados do banco de dados, denominado de *datamining* (mineração de dados), além de ferramentas de apoio a decisões e de administração das campanhas de marketing e vendas, como o software e o hardware dos *call centers* (Brown 2001, pp.15-16).

É preciso criar e manter um banco de dados capaz de armazenar informações capturadas destas diversas fontes e canais, direcioná-los para um ponto central de reconciliação, redefinição e coordenação das informações obtidas, classificando os

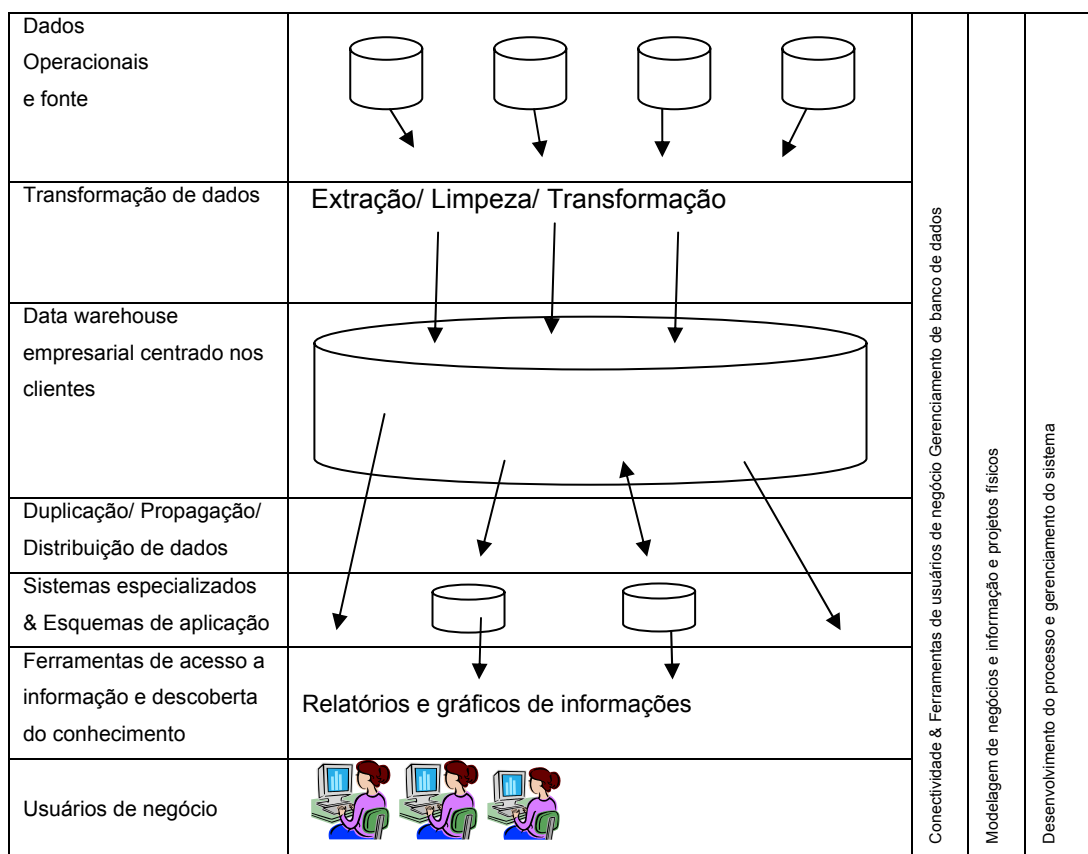
dados de forma que possam ser úteis e servir à melhoria e intensificação do relacionamento com os clientes (Swift 2001, p. 69).

Uma grande quantidade de dados, principalmente nas grandes organizações, coexiste através de diferentes sistemas como o de contabilidade, o de estoque, o de cadastro do cliente, de relatórios financeiros. Entretanto, há uma infinidade de problemas que impedem o uso integrado da informação. Duplicidade de dados, registros incompletos e desatualizados e linguagens de programação distintas são exemplos que impedem o uso da informação de forma integrada para estabelecer relacionamento com os clientes em tempo real. Para contornar esses problemas as empresas utilizam o *data warehouse*, que é capaz de centralizar os diversos níveis de dados advindos de diferentes sistemas e canais. Isto proporciona à empresa a visão única do cliente através do uso integrado de informações, fazendo coexistir diferentes sistemas operacionais, extraindo dados operacionais significativos desses sistemas (SWIFT 2001, p.175).

O grande desafio no gerenciamento do relacionamento é a capacidade de execução, principalmente, de dar resposta em tempo hábil às diversas necessidades de relacionamento com os clientes. A empresa possui um grande volume de informações sobre os clientes, que são geradas a partir de suas transações e por contatos freqüentes através dos diversos canais da empresa. Esses dados podem ou não ser armazenados.

Swift (2001) aponta a necessidade de se montar e manter uma memória histórica corporativa e uma biblioteca de conhecimento, como função da tecnologia da informação, que possa fornecer maior valor adicional e contribuição para o gerenciamento do relacionamento.

A Figura 3.5, abaixo, mostra o esquema de uma estrutura para o gerenciamento de informações compartilhadas.



Fonte adaptado de NCR Corporation Apud Swift (2001, p.152)

**Figura 3.5 O esquema para informações empresariais**

O fluxo de informações inicia-se a partir da geração de dados de diversos sistemas e diferentes fontes e canais. Além de diversos setores internos da empresas, os dados podem vir de outros canais como a internet e um *call center*. Esses dados são extraídos, tratados e transformados em informações centradas no cliente, através do DW – *data warehouse*. A partir daí, é feita a duplicação ou propagação de dados para tecnologias não centralizadas. Isto permite a montagem de *data warehouses* locais, departamentais ou independentes, que ainda podem ter a visão única do cliente. Isto, através de soluções de softwares especializados, os usuários empresariais utilizam para acessar e manipular os dados requeridos para responder às questões de negócio (SWIFT 2001, pp.153-154).

Assim, a Tecnologia da Informação tem a função de fornecer não só a infraestrutura tecnológica para facilitar o trabalho da empresa na coleta, gerenciamento, proteção e provimento de acesso aos dados, mas também a obtenção de

conhecimento através de todas as fontes apropriadas de informações (SWIFT 2001, p.69).

Para criar valor através da tecnologia, gerentes devem reunir, organizar, selecionar e distribuir informações sobre os clientes em toda a organização, aos seus diversos setores e, com isto, possibilitar que a empresa possa se antecipar ao comportamento de seus clientes em termos de padrões de consumo, interesses, expectativas e tendências. O conhecimento detalhado dos clientes (e não somente dos dados transacionais) é necessário para reter clientes lucrativos. A transformação de dados brutos em informações e destas em conhecimento são essenciais para que a empresa possa criar percepções em marketing, vendas, serviços, administração, gerenciamento de recursos e em todos os níveis de tomada de decisões e planejamento (SWIFT 2001, pp.66-67).

Bretzke (2000) comenta o fato de que será possível gerenciar o relacionamento com o cliente somente se a estratégia de relacionamento estiver alicerçada em um conjunto relevante e significativo de informações, apoiada na experiência, no conhecimento e contando com um fluxo constante de dados dos clientes, obtidos em tempo real. Assim, o Marketing de Relacionamento combinado à tecnologia da informação encoraja o uso de novas práticas que compartilham informações em tempo real, reduzindo as incertezas do negócio através de um constante aprimoramento e aprendizado sobre os clientes (ZINELDIN 2000, pp.9-23).

### **3.6 Estrutura Organizacional**

Quinto elemento, a Estrutura Organizacional que deverá estar adaptada, integrada e flexível para interagir e relacionar com os clientes, respondendo rapidamente aos seus desejos e necessidades (BROWN 2001, p.17).

Segundo Bretzke (2000), as estruturas organizacionais tradicionais, baseadas na hierarquia, terão dificuldades para se ajustar, pois a resposta de mercado deverá se dada em tempo real, exigindo que a empresa esteja voltada para o processo. É preciso que a empresa aumente a agilidade da resposta e dê maior autonomia para as pontas de relacionamento com o cliente. Para isto, é preciso:

- Reduzir os níveis organizacionais;
- Privilegiar os processos que facilitem o fluxo de pedido e das informações;

- Diminuir a departamentalização excessiva que trava e impede o fluir rápido da decisão; e
- Oferecer condições e valorizar a cooperação entre as pessoas e departamentos.

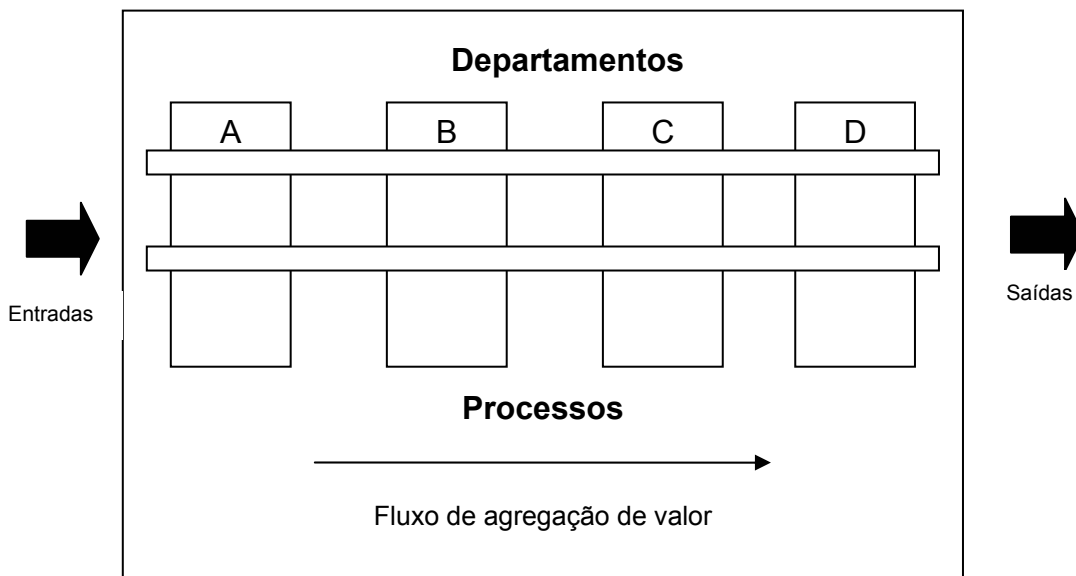
A organização orientada para processos implica em novas maneiras de trabalhar e gerenciar o trabalho. Segundo Stewart (apud GONÇALVES 2000, p.12), “ela difere das organizações com gestão por funções por, pelo menos, três aspectos: emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia”.

Na verdade, as pessoas são responsáveis pelos processos como um todo e asseguram que a atividade seja toda ela realizada, estabelecendo padrões para avaliação. Portanto, o responsável pelo processo, apesar de não ter ascendência hierárquica sobre os membros participantes da atividade relacionada aquele processo, exerce um tipo de apoio e supervisão para garantir a qualidade desejada pelo cliente. Assim, a gestão por processo exige um emprego maior de negociação e envolvimento entre os colaboradores e os resultados da empresa são avaliados segundo processos e não segundo as tradicionais áreas funcionais (GONÇALVES 2000, p.13).

A Gestão do Relacionamento com o Cliente exige o aprimoramento contínuo e em tempo real do conhecimento dos desejos e necessidades dos clientes. Por serem os momentos de contato e transações com os clientes os momentos essenciais que justificam o valor da empresa, os recursos físicos e humanos precisam estar preparados para atender às expectativas e exigências dos clientes. Sendo assim, o responsável pela interação com o cliente terá condições favoráveis para suprir as demandas presentes, em uma estrutura horizontal, uma vez que ele é o responsável pelo processo e, portanto, é o responsável por prover e gerenciar os recursos necessários àquela atividade (GONÇALVES 2000, p.13).

Em uma organização tradicional os responsáveis pelo funcionamento estão distantes do cliente e das atividades que agregam valor. Portanto, não concebem um modelo flexível de gestão capaz de adaptar-se rapidamente às demandas

inesperadas, característica do relacionamento com o cliente. A Figura 3.6 abaixo ilustra uma organização por processos.



Fonte: Rados et al. (2001, p.10)

**Figura 3.6 Visão processual da organização**

Os clientes e *prospects* comunicam-se com as empresas por diversos canais. Nos dias atuais, a Internet tornou-se importante canal de comunicação e resposta, juntamente com o telefone e o contato pessoal.

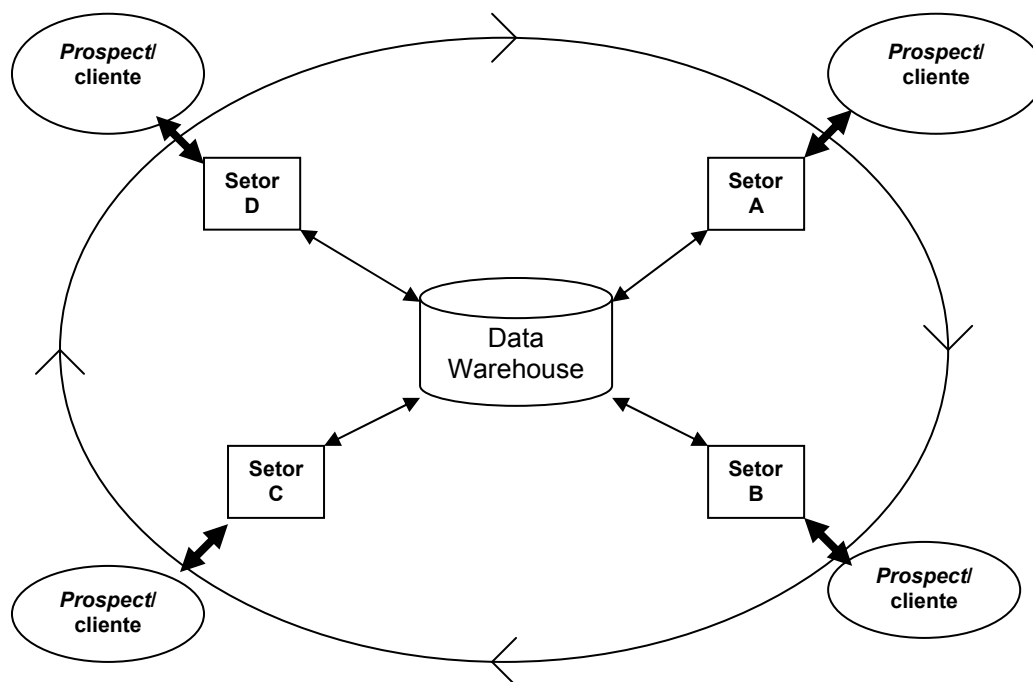
Rotineiramente, os contatos realizados ocorrem dentro das organizações por motivos e tempos distintos. O cliente pode estar realizando uma reclamação para um *call center*, enquanto uma venda está sendo concretizada na loja ou uma solicitação de mais informação sobre um produto qualquer está sendo enviada pela Internet. Cada um desses clientes ou *prospects* está em momentos distintos, em termos de transações comerciais.

O gerenciamento dos contatos só é possível se, em algum momento, houver uma centralização das informações originadas por estes contatos. Isto demanda tecnologia e processos.

A construção de um *data warehouse*, qualquer que seja a arquitetura tecnológica e a alternativa para a integração dos canais, pressupõe também uma base de dados de *prospects*. Através dela, torna-se possível armazenar e centralizar

os dados gerados nas pontas durante a interação com *prospects*, ou mesmo com os clientes.

É preciso desenvolver processos que permitam a geração de dados nessa base e, principalmente, a utilização destes dados, transformando-os em informações que auxiliem as pessoas de contato com o *prospect* a manterem um envolvimento adequado durante o processo de vendas.



**Figura 3.6.1 Esquema de integração de dados gerados a partir dos canais de comunicação da empresa**

O modelo estrutural e organizacional em termos de processo para o gerenciamento do *prospect* dependerá das características da empresa em particular, bem como do próprio negócio. Bretzke (2000) propõe a centralização do atendimento e contato com clientes e *prospects* através de um *call center*. A partir dele todos os contatos não pessoais, tanto ativos quanto receptivos, são realizados. Com isto a empresa está estabelecendo um relacionamento com os seus clientes de forma mais disciplinada e com maior facilidade para o gerenciamento. Porém, o modelo estrutural dependerá de aspectos particulares de cada organização.



Mais importante que a definição deste modelo são os pré-requisitos da formação de um banco de dados centralizado, dos processos de coleta, armazenamento e uso dos dados e, principalmente, do gerenciamento dessa estrutura com foco no cliente. A maneira pela qual a empresa deverá ser organizar para operar a gestão da conquista de clientes será flexível e dependerá das características de cada negócio.

### **3.7 Considerações**

As variáveis do CRM apresentadas neste capítulo, conforme a abordagem de Brown, permitem demonstrar os pontos essenciais a serem trabalhados pelas empresas na busca de melhorar sua rentabilidade.

Vale salientar que qualquer organização, de uma forma ou outra, estabelece algum tipo de gestão do relacionamento com o cliente, independentemente do aparato tecnológico necessário ou de um processo bem planejado.

Assim, o aperfeiçoamento da Gestão do Relacionamento com o Cliente está em estruturar melhor as variáveis apresentadas e, principalmente, estabelecer métodos de controle, através de indicadores de desempenho. Isto permite um processo de melhoramento contínuo como etapa de incremento da competitividade empresarial.

Os controles só são possíveis na medida em que a empresa consegue captar e extrair informações que permitam a identificação da receita gerada pelo cliente e os custos variáveis envolvidos naquela transação. Muitas organizações ainda não têm seus sistemas organizados de forma a produzir uma contabilidade gerencial voltada ao cliente.

Por exemplo, empresas varejistas que conseguem realizar essas análises são aquelas que oferecem a um grupo de clientes um cartão de crédito ou benefícios que os estimulam a apresentá-lo na compra e com isso, registram a transação identificável por cliente. No entanto, só podem considerar essa base de clientes. Outros tipos de empresas como concessionárias de veículos que, em sua maioria no Brasil, tem seus sistemas gerenciais voltados ao produto, necessitam desenvolver softwares de extração de dados que integrem o produto ao cliente. Outras empresas realizam vendas sem registro, buscando benefícios fiscais.

Enfim, o processo de controle do desempenho do cliente tem como premissa adequações nos sistemas de informática de forma a torná-lo integrado e voltado ao

registro do comportamento de compra. Com isso, é possível estabelecer uma nova forma de gerenciamento com foco no valor do tempo de vida do cliente.

## **CAPÍTULO 4 - MODELO PROPOSTO**

### **4.1 Introdução**

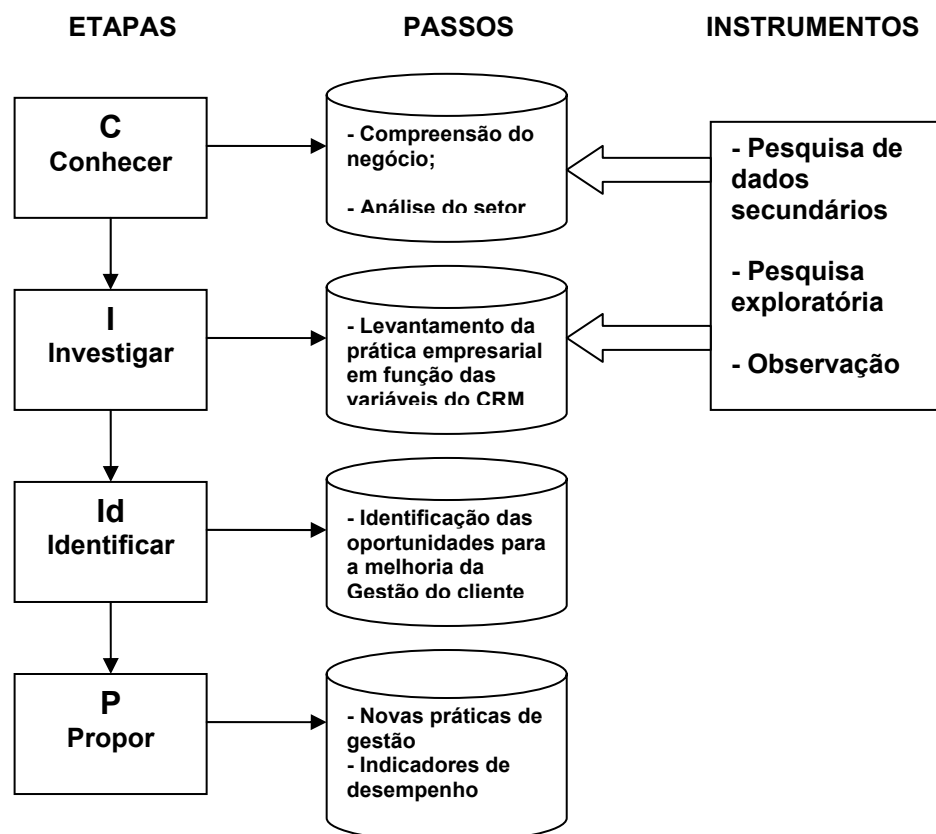
O objetivo de propor novas práticas de gestão do relacionamento com o cliente conduz a um modelo. Assim, este capítulo apresenta um modelo para o varejo automotivo com a finalidade de propor e executar novas formas de estabelecer e sustentar o relacionamento com o cliente, com vistas ao aumento da rentabilidade. Esse modelo permite, ainda, desenvolver um processo de melhoria contínua como etapa de incremento da competitividade empresarial.

Conforme observado nos capítulos anteriores o tema em estudo pode ser tratado sob diferentes abordagens. Por exemplo, pode ser abordado segundo uma orientação de melhorar a satisfação do cliente, ou pela conquista de sua fidelidade, ou pela melhoria do atendimento na empresa, ou até por questões relacionadas à qualidade. Qualquer que seja a abordagem, na prática ela resulta em um conjunto de ações empresariais que impactam os processos, os recursos e a visão de uma organização. Assim, a abordagem proposta neste estudo seguirá o modelo de Brown (2001), apresentado no capítulo anterior, no qual as práticas de gestão do relacionamento com o cliente são orientadas por cinco variáveis: Estratégia, Segmentação, Processo, Tecnologia e Estrutura Organizacional. Como objeto de estudo, a construção do modelo exposto a seguir está orientada para o negócio de concessionárias de veículos.

Utilizando-se dos princípios de gerenciamento de processos, ou GP (Harrington 1993), e adotando a abordagem de Brown (2001), propõe-se aqui um modelo que orienta a implantação de práticas de gestão do relacionamento com o cliente que impactam a rentabilidade da empresa e proporciona um processo de melhoria contínua.

#### **4.1.1 Apresentação do modelo**

O modelo proposto é adaptado do modelo de Webster (2001) e está fundamentado em quatro etapas: Conhecer – C; Investigar-I; Identificar-Id e Propor-P. Como mostrado na figura 4.1, abaixo:



**Figura 4.1 Etapas do modelo de implementação das práticas de gestão do relacionamento com o cliente**

Na etapa **conhecer**, é necessário compreender o setor de atividade da empresa em que se aplicará o modelo. No escopo deste trabalho, o setor do varejo automotivo. É preciso saber como se organiza, seu histórico, os principais problemas conjunturais, as características do macro e do micro-ambiente e, principalmente, os indicadores de mercado. Esta etapa contribui para uma melhor estruturação para identificação do problema em estudo.

Na segunda etapa, **investigar**, ocorre a coleta de dados referente às variáveis da gestão do relacionamento com o cliente. Para tanto, foram realizadas pesquisas exploratórias através de entrevistas em profundidade, com o intuito de entender não só aspectos objetivos como processos e práticas empresariais, mas também questões subjetivas, como opiniões, crenças e valores das pessoas e da organização em estudo.

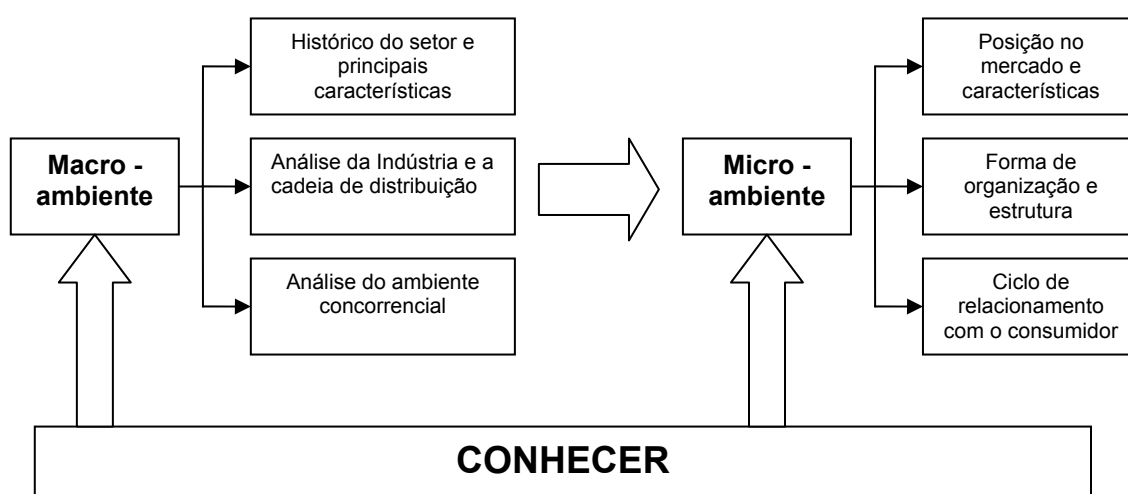
Na terceira etapa, **identificar**, são apresentadas e discutidas idéias e oportunidades que devem ser identificadas para fundamentar a proposta de novas práticas de gestão sobre o tema em estudo.

Finalmente, na quarta etapa, **propor**, considerando cada variável da gestão do relacionamento com o cliente, é proposto um conjunto de práticas e atitudes, a partir das oportunidades identificadas, que servem para melhorar o relacionamento com o cliente, gerar impacto na rentabilidade da empresa em estudo e orientar a sua implantação.

A seguir, cada uma dessas etapas é detalhada.

#### 4.2 Etapa: Conhecer

Nesta etapa é preciso compreender o ambiente em que as empresas em estudo estão inseridas, buscando o aprofundamento do setor de atividade e do negócio. Assim, propõe-se a seguinte estrutura:



**Figura 4.2 Estrutura básica da Etapa: CONHECER**

Para conhecer o ambiente das empresas são considerados dois escopos diferentes: o macro-ambiente, onde estão os fatores externos que influenciam o setor, e o micro-ambiente, onde se busca o conhecimento e entendimento das principais características do negócio.

#### 4.2.1 Macro-ambiente – histórico do setor, análise da indústria, concorrência

Com relação ao macro-ambiente, é necessário identificar três aspectos fundamentais para o acultramento do negócio: *a)* o histórico do setor, com suas principais características, fatos e origens do negócio e a forma com que as atividades foram iniciadas; *b)* a análise da indústria, através do entendimento de sua cadeia de distribuição e as relações existentes entre o canal; e *c)* o ambiente concorrencial, pelo qual se torna necessário compreender as forças competitivas que influenciam as ações estratégicas e permitem estabelecer os padrões de qualidade.

Para isto, utiliza-se a pesquisa exploratória através do levantamento de dados secundários, utilizando diversas fontes de informação como órgãos de associação do setor, participação em congresso e eventos, documentos e publicações de periódicos especializados, pesquisas encomendadas por participantes do setor.

#### 4.2.2 Micro-ambiente – posição no mercado, características, organização e ciclo do relacionamento com o cliente

Com relação ao micro-ambiente, deve-se levantar o perfil das empresas identificando indicadores relativos ao tamanho da estrutura organizacional, participação de mercado, resultados econômico-financeiros, posição no mercado e, principalmente, características gerais desse mercado.

A população, nível de renda, economia da região e outros fatores que possam influenciar o negócio são exemplos de informações referentes ao micro-ambiente.

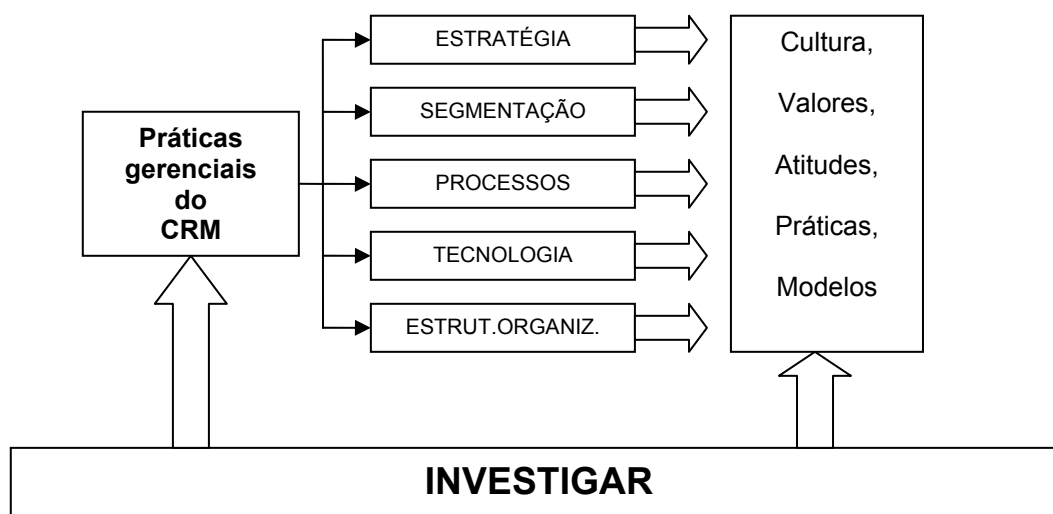
Deve-se identificar o ciclo de compra e o relacionamento do consumidor referente aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Isto implica em identificar as necessidades de compra deste consumidor durante o ciclo de uso do produto, serviços e outros produtos agregados utilizados, sua frequência de compra, o tempo de uso e o descarte deste produto.

O levantamento de dados secundários através de órgãos do setor foi a fontes para esta pesquisa exploratória. Porém, para que a reunião de tantos dados e informações de fontes distintas pudesse responder aos propósitos básicos deste

levantamento, adotou-se um roteiro de pesquisa bibliográfica, utilizando o formulário apresentado nos Anexos 1 e 2.

### 4.3 Etapa: Investigar

Após o conhecimento do ambiente mercadológico da empresa pesquisada, esta etapa identifica as práticas gerenciais com relação à gestão do relacionamento com o cliente, conforme mostra a Figura 4.3 abaixo.



**Figura 4.3 Estrutura básica da Etapa: INVESTIGAR**

Dada a necessidade de se aprofundar esse entendimento das práticas gerenciais, este trabalho parte de estudos exploratórios para entender com mais profundidade a forma que com a organização pesquisada estabelece o relacionamento com seus clientes.

No caso da variável Estratégia, por exemplo, não basta apenas identificar qual a estratégia explícita promovida no âmbito da organização. É preciso compreender mais profundamente as principais crenças dos executivos e a forma que eles acreditam ser a melhor alternativa para competir no mercado. Quanto a Processos, é preciso não só identificar o fluxo atual de atividades, mas perceber como os colaboradores reconhecem os clientes e estabelecem as interações, a curto, médio e longo prazo. Com relação à Estrutura Organizacional, não basta identificar o

organograma da empresa, mas sim entender os movimentos das pessoas em torno das atividades e dos problemas.

Para tal fim são apropriadas técnicas de exploração que incluem tanto a análise de dados existentes dentro da empresa, através de documentos, pesquisas já realizadas e relatórios, como entrevistas em profundidade com pessoas especializadas no assunto, além de observação informal (Mattar 1993). De acordo com Mattar (1966), mesmo quando já existem conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil. Segundo ele, “para um mesmo assunto poderá haver inúmeras explicações alternativas e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas”. Mattar aponta como objetivos para se utilizar a pesquisa exploratória:

- aprofundar a compreensão sobre um problema,
- desenvolver uma formulação mais precisa sobre o problema de pesquisa,
- ajudar no conhecimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados,
- clarificar conceitos,
- ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa,
- estabelecer prioridades para futuras pesquisas,
- auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa.

Seguindo as variáveis do CRM—Estratégia, Segmentação, Processos, Tecnologia e Estrutura Organizacional—, apresentadas no Capítulo 3, o objeto de pesquisa deverá aprofundar as características existentes na empresa, analisando cultura, valores e atitudes dos colaboradores, a maneira pela qual está organizada e a forma com que operacionaliza suas atividades. Com isto, torna-se possível identificar as principais necessidades para aprimorar o relacionamento com o cliente.

Para realizar o levantamento de informações através de entrevistas individuais, é necessário reunir as pessoas que possuem a experiência e o conhecimento necessário sobre a empresa, os processos, as pessoas e o mercado. Portanto, os entrevistados devem ser os tomadores de decisão presentes em seu corpo diretivo e os realizadores representados pelo corpo gerencial.



De acordo com Mattar (1966), tais entrevistas, tanto individuais quanto em grupos, caracterizam-se pela informalidade e pouca estruturação. Entretanto, é preciso dispor de um roteiro dos assuntos a serem abordados, que podem ser colocados em forma de perguntas abrangentes. O número de entrevistas a realizar não é definido e deverão ser realizadas tantas quantas forem necessárias, até se esgotar a contribuição a cada nova entrevista.

O roteiro de perguntas abertas foi construído em blocos temáticos, obedecendo a uma ordem lógica. Primeiro abordaram-se as variáveis do CRM e, a seguir, o ciclo de relacionamento com o cliente, desde a sua fase inicial na pré-venda e até a recompra do produto.

Paralelamente às entrevistas em profundidade, orientadas pelo roteiro de perguntas, foram realizadas observações informais como forma de complementar e validar a compreensão do problema.

Este roteiro está organizado em cinco blocos temáticos, conforme cada variável do CRM. Neles, estão as perguntas-chave, a função da pessoa a ser entrevistada e o objetivo de cada pergunta. Segue-se o detalhamento para cada variável do CRM.

#### 4.3.1 Quanto à variável Estratégia

Com relação a variável Estratégia o objetivo do levantamento é compreender as crenças e valores dos dirigentes da empresa sobre a melhor forma de competir no mercado. Especificamente, busca-se saber se existe uma orientação para o cliente, devidamente traduzida nos processos operacionais e nas decisões táticas dos gerentes, em toda a organização. O roteiro de perguntas foi o seguinte:

1. Qual a sua opinião sobre a melhor forma de competir no mercado, para garantir e aumentar a rentabilidade da empresa?
2. A sua opinião sobre a melhor forma de competir no mercado é traduzida no processo operacional da empresa? Explique como.
3. Qual é e como é o nível de participação dos gerentes, com relação às decisões da empresa sobre a forma de atuar no mercado?
4. A empresa possui alguma definição estratégica (missão, valores, visão) formalizada para toda a empresa? Qual?

O conhecimento sobre a estratégia permite entender a existência ou não de um foco no cliente e de um ambiente propício à evolução da gestão do relacionamento com o cliente.

Caso a estratégia não seja explícita, é importante identificar as crenças e valores dos dirigentes da empresa que deverão refletir a forma de sua atuação no mercado, contribuindo para identificar se existe uma predisposição para maximizar o relacionamento com o cliente.

#### 4.3.2 Quanto á variável Segmentação

O segundo bloco trata das questões acerca da variável Segmentação com o objetivo de identificar práticas que diferenciem clientes com características distintas. O roteiro de perguntas é apresentado a seguir:

5. *A empresa reconhece as diferenças entre os clientes? Se sim, como isto é operacionalizado nas atividades de vendas e de atendimento ao cliente?*
6. *Você acredita que os resultados da empresa podem melhorar, caso haja uma segmentação de clientes para a venda e o atendimento? Por quê?*
7. *Caso a empresa pratique a segmentação de mercado, existe alguma tecnologia que dá suporte ao processo? Como é?*

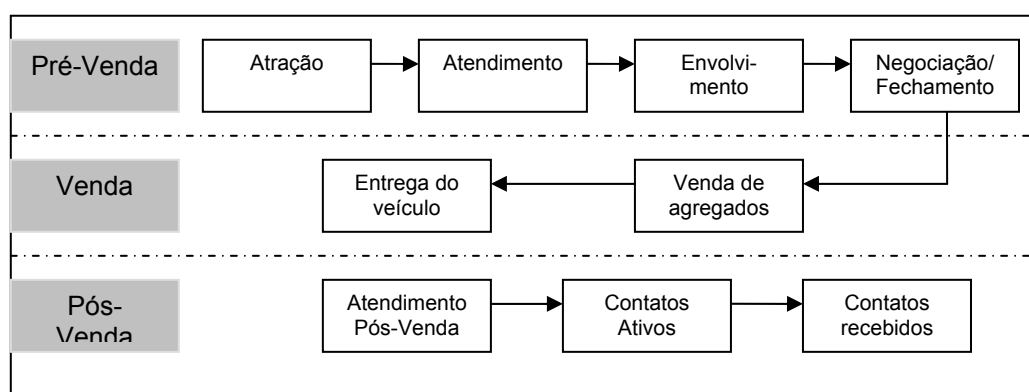
#### 4.3.3 Quanto à variável Processo

Com relação à variável Processo é preciso investigar aquelas atividades relevantes relacionadas aos momentos de contato com o cliente. Para o varejo automotivo elas podem ser divididas em três etapas:

- **Pré-Venda:** refere-se às atividades que envolvem todo o esforço de atrair e atender um *prospect* ou cliente na concessionária e persuadi-lo a comprar o produto. Os processos envolvidos nesta etapa são: Atração—esforço de atrair clientes ou *prospects* para a concessionária; Atendimento—atividades relacionadas ao contato pessoal do *prospect* ou cliente com o vendedor; Envolvimento—atividades que envolvem os contatos sistemáticos do vendedor com o *prospect* ou cliente até sua decisão de compra; e a

Negociação e Fechamento—atividades que envolvem a definição das condições da compra, do produto e da entrega.

- **Venda:** refere-se às atividades que ocorrem após a decisão de compra de um carro novo ou usado pelo *prospect* ou cliente, que envolvem a venda de produtos agregados e a entrega do veículo.
- **Pós-Venda:** refere-se às atividades de atendimento ao cliente nos serviços de reparo e manutenção de veículo antes e depois da garantia da fábrica, além de contatos ativos na oferta de peças e serviços e contatos recebidos relacionados a reclamações e solicitações dos clientes.



**Figura 4.3.3. Momentos de Interatividade entre a Concessionária e seus *Prospects* e Clientes**

O objetivo da pesquisa é identificar e compreender como as atividades das três são realizadas, avaliando a busca de valor agregado tanto para o cliente como para a empresa, pontos a serem aprimorados no relacionamento e problemas que impactam a produtividade da empresa e prejudicam o relacionamento com o cliente. Para tanto, é preciso compreender como são estabelecidos os contatos com *prospects* e clientes, como esses contatos são gerenciados e as formas de controle para garantir os resultados. Assim, os entrevistados devem—os gerentes respectivos das áreas relacionadas a esses momentos de contato com o cliente—são entrevistados segundo o seguinte roteiro de perguntas, relacionado à pré-venda e à venda:

8. *Quais os momentos de contatos com o prospect?*
9. *Quais são as formas de atrair consumidores para a compra?*

10. Como é mensurado o retorno sobre os investimentos para atrair consumidores para a empresa?
  11. Quais informações são obtidas do prospect durante o processo de compra do veículo e como são registradas?
  12. Quais as atividades realizadas quando o prospect não decide a compra na visita à loja?
  13. Quais os indicadores utilizados para avaliar a eficiência da venda?
  14. Existe algum tipo de gerenciamento sobre o prospect, após o primeiro contato? Como é feito?
  15. Existe alguma forma de integração e controle sobre os contatos telefônicos, o atendimento na loja e os contatos pela Internet? Como?
  16. Existe algum tipo de gerenciamento sobre a venda de agregados?
  17. Com relação ao atendimento ao prospect ou cliente, existem informações prévias que identificam um cliente antigo, seu perfil de compras, que ajudem a adequar o atendimento?
  18. Quais os principais motivos que impedem o prospect de adquirir o veículo?
  19. Existe algum tipo de contato sistemático ou acompanhamento do cliente após a compra?
- Em seguida, o roteiro de perguntas relacionando ao pós-venda:
20. As informações obtidas na pesquisa de satisfação após a compra do veículo são registradas e utilizadas para melhorar o relacionamento com o cliente?
  21. Quais são as formas de atrair cliente para a assistência técnica?
  22. Existe algum calendário de contatos sistemáticos com clientes? Como é?
  23. Existe algum tipo de processo para estimular o gasto do cliente na empresa? Como é?
  24. Existe algum controle ou acompanhamento sobre a frequência de compra do cliente e o valor gasto na empresa? Como?
  25. Quais as principais reclamações dos clientes?
  26. Existe algum tipo de gerenciamento da fidelidade do cliente? Como é feito?
  27. Qual a interação existente entre a área de serviço e a área de vendas de veículos?
  28. Existe algum tipo de estímulo ao cliente para a troca do veículo? Como é?

*29. Como a área de serviços espera atrair mais clientes para aumentar o volume de serviços?*

*30. O que poderia ser feito para melhorar a satisfação do cliente?*

#### 4.3.4 Quanto à variável Tecnologia

No quarto bloco o levantamento refere-se à variável Tecnologia. O objetivo é entender a arquitetura tecnologia da empresa e o quanto essa estrutura está preparada para apoiar a gestão do relacionamento com o cliente. As pessoas a serem entrevistadas na empresa devem ser o responsável pela área de tecnologia da empresa e os gerentes usuários dos sistemas. A seguir, o roteiro de perguntas:

*31. A empresa possui banco de dados de clientes? Se não, existe algum projeto relacionado a isso?*

*32. Como as informações sobre os clientes estão organizadas?*

*33. Existe algum tipo de software que auxilia o registro de contatos com prospects ou cliente antes de qualquer transação?*

*34. Qual a configuração da estrutura tecnológica da empresa?*

*35. Os gerentes conseguem acessar a base de clientes com o histórico de suas transações?*

*36. Que tipos de informações sobre os clientes são solicitados ao seu departamento?*

*37. Quais as informações sobre clientes são registradas no sistema?*

*38. Quais as informações sobre clientes são utilizadas em seu dia-a-dia? Quais os propósitos?*

*39. Quais os relatórios relacionados a clientes são utilizados?*

*40. Que tipo de recursos tecnológico seria necessários, em sua opinião, para melhorar o atendimento ao cliente?*

#### 4.3.5 Quanto à variável Estrutura organizacional

O quinto e último bloco refere-se à variável Estrutura Organizacional. O objetivo é identificar as características da estrutura atual e como esta se comporta frente aos problemas de atendimento ao cliente, além de identificar o quão distante ela se

encontra de uma orientação para o relacionamento. Os entrevistados devem ser, também, os gerentes das diversas áreas da empresa. O roteiro a seguir é apresentado:

- 41. Existe algum tipo de estrutura para dar apoio a equipe de vendas, durante o processo de vendas e atendimento ao prospect ou cliente?*
- 42. Quem faz o atendimento ao cliente pelo telefone? E na loja?*
- 43. Existem problemas no atendimento ao cliente, tanto na loja quanto pelo telefone? Como?*
- 44. Como os problemas dos clientes são acompanhados e tratados? Existem problemas? Quem é o responsável para solucioná-lo?*
- 45. Existem problemas no atendimento ao cliente, na oficina? Quais?*
- 46. Como os problemas dos clientes são acompanhados e tratados? Existem problemas? Quem é o responsável para solucioná-lo?*
- 47. Existe algum tipo de estrutura de atendimento ao cliente pelo telefone? Quais as suas funções?*

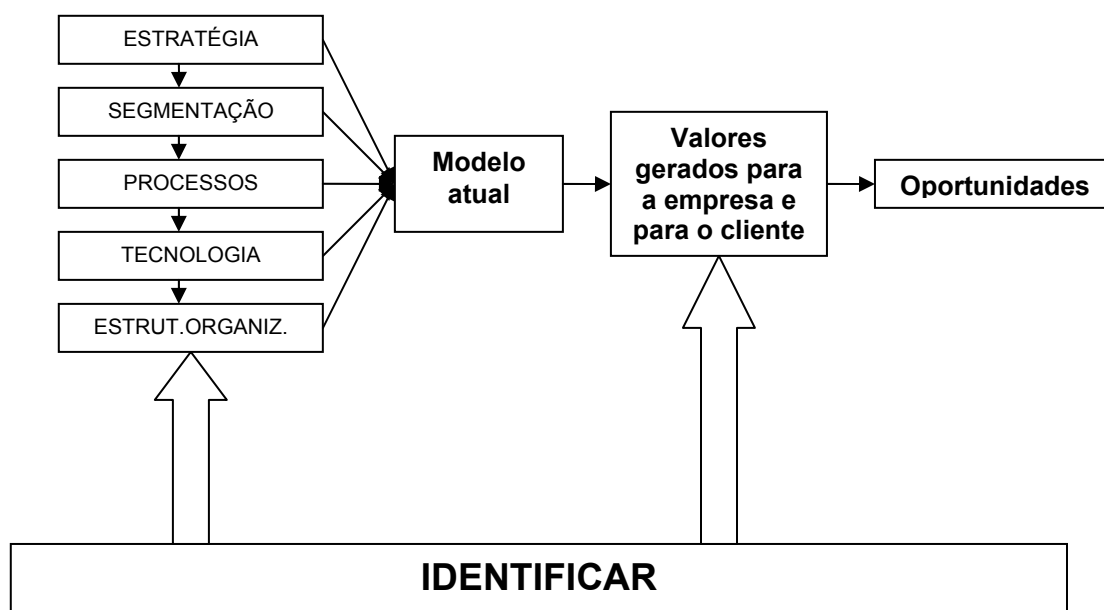
Os formulários que representam o instrumento de coleta de dados nesta etapa do modelo estão nos Anexos 3 a 8.

#### **4.4 Etapa: Identificar**

Esta etapa é fundamental para analisar os dados coletados e identificar as principais oportunidades para incrementar novas práticas de gestão do relacionamento com o cliente, com vistas a aumentar a rentabilidade da empresa. Reconhecer as oportunidades é, antes de tudo, identificar nas empresas pesquisadas os fatores que geram valor para o cliente e, ao mesmo tempo, para a empresa, vislumbrando a continuidade de um relacionamento virtuoso.

O valor para o cliente significa, de alguma forma, que ele está obtendo ganhos em relacionar-se com a empresa e esta, por sua vez, obtém ganhos que geram efeitos na rentabilidade.

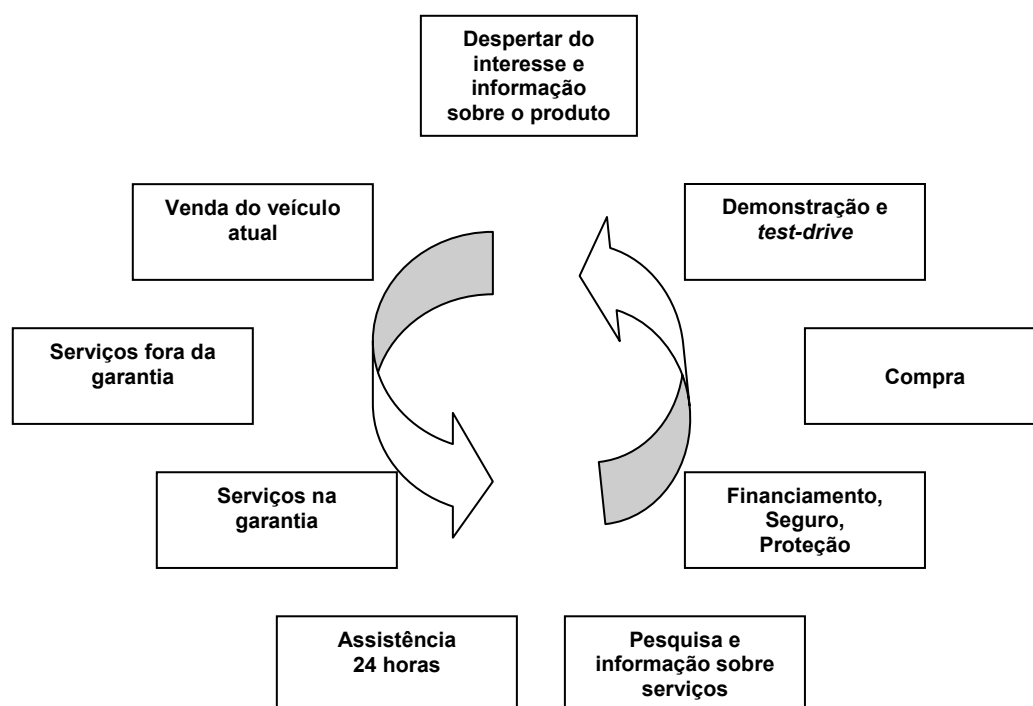
A estrutura desta etapa está representada na figura 4.4, a seguir.



**Figura 4.4 Estrutura básica da Etapa: IDENTIFICAR**

Com base nas idéias apresentadas no Capítulo 3 sobre geração de valor para a empresa, para o cliente e nas diversas fases de seu ciclo de relacionamento é possível identificar oportunidades, a partir das cinco variáveis do CRM.

Com relação à variável Estratégia, as oportunidades se encontram em buscar uma orientação baseada no ciclo de compra do consumidor. Para isto, é preciso compreender e orientar a empresa para a gestão desse ciclo. A Figura 4.4.1 mostra o ciclo de compra de um consumidor de veículos para uma reorientação estratégica na aplicação do modelo em uma empresa do varejo automotivo. Esse ciclo representa os momentos e as necessidades com relação a produtos e serviços automotivos que o consumidor pode adquirir. Foi identificado a partir de informações obtidas no Congresso da FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, no ano de 1999, na cidade do Rio de Janeiro.



**Figura 4.4.1 Ciclo de compra para um consumidor de veículos**

Com relação à variável Segmentação, é preciso identificar se a empresa reconhece os diferentes clientes com base em suas características e comportamento de compra. A oportunidade está em estabelecer com eles formas de comunicação e relacionamento adequados às suas características. Isso gera maior produtividade para a empresa e satisfação para o cliente.

Quanto a Processo, as principais oportunidades a serem identificadas também devem ser analisadas sob o ponto de vista de agregar valor ao cliente e à empresa, considerando as atividades relacionadas aos momentos de interatividade.

Agregar valor ao cliente, conforme explorado no Capítulo 3, significa gerar algum tipo de benefício ao cliente, como por exemplo, através de um atendimento diferenciado ou de uma maior conveniência na compra ou de uma melhor assistência através de recomendações quanto à manutenção do veículo. Gerar valor para a empresa significa contribuir de alguma forma para a melhoria de sua rentabilidade.

A indicação do valor real que está sendo agregado ao cliente é representada pela sigla (VRA) e o valor empresarial agregado (VEA) representa o efeito na rentabilidade. Caso a variável do CRM represente valor ao mesmo tempo para o



cliente e para a empresa está configurada uma oportunidade para se proporem novas práticas.

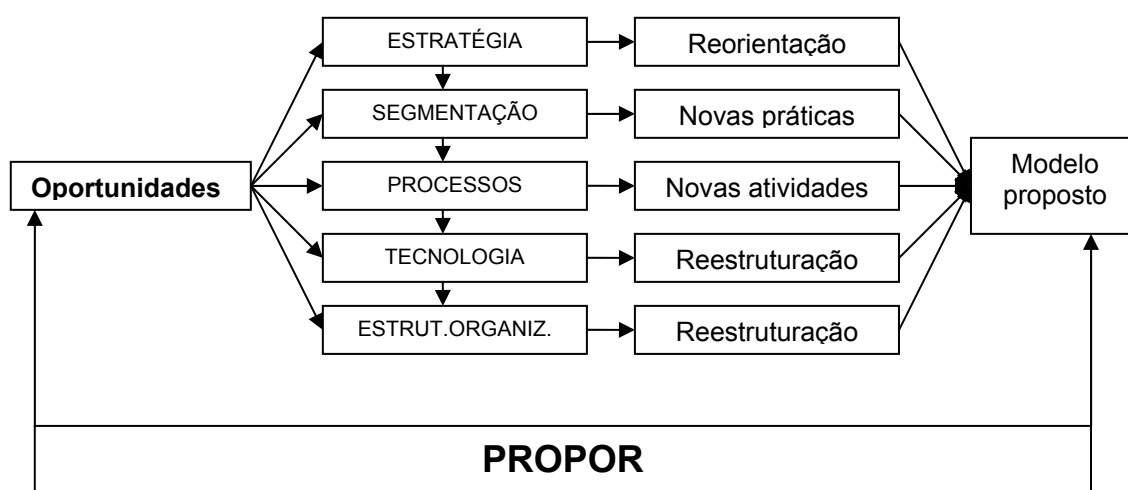
Com relação à variável Tecnologia, para suportar o nível de informação requerido pelo CRM é preciso compreender como a empresa está estruturada em termos de tecnologia. As empresas trabalham com sistemas de informática de gestão. Esse sistema é responsável pelo registro de todas as transações com clientes e, por isto, absorvem funções da contabilidade e controle de estoque.

A maioria dos sistemas utilizados nas empresas organiza as informações em forma de arquivos separados por setor e não por cliente. Com isto, os dados de transações dos clientes são organizados pelo histórico de vendas dos produtos e, portanto, não se consegue visualizar o histórico das transações de cada cliente, a não ser através da elaboração de programas que permitam a geração de relatórios específicos. Isto gera a necessidade de identificar a existência ou não de recursos que possam ter sido desenvolvidos para facilitar a integração dos dados em uma base de clientes, bem como de funcionalidades que suportem a gestão do relacionamento com o cliente ao longo de seu ciclo de compra.

Finalmente, em relação à Estrutura Organizacional, a identificação das principais características relacionadas à divisão de trabalho, à orientação para processos, à hierarquia e à integração entre os setores e as atividades revela o quão necessário será adequar a estrutura à visão única do cliente e ao gerenciamento de seu ciclo.

#### **4.5 Etapa: Propor**

A etapa seguinte, **propor**, é complemento da etapa anterior. A partir das oportunidades identificadas para incrementar as práticas de CRM na empresa, para cada variável são propostas novas atividades, atitudes e crenças que possam contribuir para melhorar o relacionamento entre a empresa e o cliente e impactar a rentabilidade. A Figura 4.5 abaixo demonstra a estrutura proposta.



**Figura 4.5 Estrutura básica da Etapa: PROPOR**

Em relação a cada variável, no modelo proposto, devem ocorrer transformações a níveis gerenciais e operacionais em função da melhoria do relacionamento com o cliente. Isto é detalhado a seguir segundo as variáveis do modelo.

#### 4.5.1 - Estratégia

Com relação à Estratégia, é necessário **reorientar** a empresa para adotar uma visão única e integrada do cliente. Apesar de cada empresa ter sua forma de competir no mercado, a prática do CRM exige uma visão compartilhada e integrada entre todas as áreas, com relação ao comportamento do cliente. O resultado esperado deve acontecer em função da maximização do valor desse cliente ao longo de seu ciclo de vida e não mais no volume de transações.

Esta reorientação implica em uma mudança de cultura na organização, promovida e estimulada por seus dirigentes. Isto leva à criação de um modelo estratégico que possibilite o acompanhamento do cliente em todas as áreas de negócio da empresa, sem que o relacionamento seja estabelecido de forma descontínua, ou seja, cada setor da empresa promove sua forma específica de interagir com o cliente.

Para o varejo automotivo, o modelo estratégico deve vislumbrar um incremento desse relacionamento com o cliente com vistas ao aumento da rentabilidade da empresa, o que significa adicionar valor para o cliente e ao mesmo tempo para a empresa.

#### 4.5.2 - Segmentação

Com relação à variável Segmentação, **novas práticas** deverão ser adotadas, principalmente no que se refere à comunicação e atendimento ao cliente. A proposta é identificar diferentes características entre os clientes, principalmente, no que se refere a seu momento no ciclo de compra, bem como quanto ao comportamento de compra.

O método RFM de Hughes, apresentado no Capítulo 3, combinado com o uso de informações psicodemográficas dos clientes, pode ser adaptado como ferramenta para orientar as ações de segmentação das concessionárias, bem como o gerenciamento do relacionamento com os clientes.

O método RFM representa as medidas de comportamento de compra do cliente relacionado a *Recency* (total de dias decorridos da última transação com a empresa), *Freqüency* (número de transações realizadas com a empresa) e *Monetary* (valor ou montante financeiro gasto com a empresa), sempre considerando um período representativo de tempo. A premissa é de que há uma forte tendência de que o comportamento passado se repetirá no futuro, se não houver a influência de variáveis significativas. Portanto, se um cliente é identificado pelo seu passado, há uma grande chance de sucesso se a empresa adequar suas ações a esse comportamento (Hughes 1996).

Os estudos de Hughes (1999) dão ênfase à importância do método para identificar os melhores clientes e focar as campanhas de marketing para esse grupo de clientes, com vistas à maximização do retorno das ações.

O método permite o gerenciamento dos clientes através de uma visualização do significado da categoria em que o cliente se encontra. Com isto, é possível combinar as diferentes tipologias de ações de comunicação e campanhas de marketing planejadas com as diferentes células de clientes. Para simplificar o processo operacional, ao invés de qüintís, pode-se trabalhar com menos categorias.

A Figura 4.5.2 abaixo ilustra o uso do método RFM aqui proposto para o varejo automotivo.

Posição da célula	Código RFM	Análise do comportamento	Campanhas mais adequadas
1	555	Representam os melhores grupos de clientes, pois gastam muito, compram sempre e compram recentemente. Podem ser sensíveis a novos lançamentos e a produtos complementares.	- Campanhas relacionadas ao ciclo de compra - Campanhas de relacionamento
...	...		
39	432	São grupos de clientes que podem estar em fase de experimentação da marca, pois compraram recentemente, mas ainda não tiveram tempo para acumular montantes de gastos maiores.	- Campanhas de relacionamento
...	...		
87	234	São clientes que apresentam um potencial de compra, mas apresentam baixa frequência de compra. Podem estar migrando para a concorrência.	- Pesquisas de satisfação - Campanhas de oportunidade para resgatar o cliente.
...	...		
125	111	São clientes que ainda não tem importância relativa para a empresa, mas que podem ser identificados como potenciais a partir das informações sócio-demográficas.	- Campanhas de relacionamento

**Figura 4.5.2 Utilização empírica do método RFM**

Vale salientar que o exemplo acima, apesar de empírico, ilustra a contribuição do método para o gerenciamento do relacionamento com os clientes. À medida que a empresa consegue utilizar e organizar as células de clientes, acompanhando a dinâmica e sua evolução, torna-se possível criar um modelo de aprendizagem contínua e, com isto, implementar ações mais pertinentes para produzir os resultados desejados.

Não é necessária nenhuma modelagem estatística muito complexa, pois uma planilha Excell da Microsoft pode realizar todo o trabalho. No entanto, é preciso extrair do sistema transacional das concessionárias (DMS – *Dealer Management System*) os gastos acumulados dos clientes, integrando todas as áreas de negócio, o número de vezes que efetuou transações e a data da última compra.

Tais dados precisam ser extraídos, sistematicamente, e organizados em uma planilha para que se possa estabelecer a classificação e manipular as informações geradas.

#### 4.5.3 - Processo

Identificados os processos relevantes relacionados aos momentos de interatividade entre a empresa e o cliente, **novas atividades** devem ser adotadas ou redefinidas, em função do uso das informações que serão geradas a partir da

tecnologia. Elas devem permitir o uso de indicadores de desempenho necessários à avaliação dos efeitos na rentabilidade da concessionária e da geração de valor ao cliente.

Assim, as novas atividades devem ser acompanhadas pela indicação do valor real que está sendo agregado ao cliente (VRA) e do valor empresarial agregado (VEA), além das medidas de desempenho e os requisitos de dados coletados junto ao *prospect* ou cliente, que serão registrados no banco de dados.

Vale salientar que os processos aqui representados se limitam aos momentos relevantes de interatividade entre a empresa e o seu cliente, definidos na etapa **Investigar**, porque, em termos de processos, existe uma série de atividades que não apresentam grandes impactos na gestão do relacionamento com o cliente. A seguir os processos relevantes são detalhados.

#### 4.5.3.1 Processo de Atração – Pré-Venda

A redefinição do processo de Atração deve vislumbrar a maximização do retorno do investimento em comunicação para estimular a resposta do *prospect* ou cliente. Para tanto, faz-se necessário escolher corretamente a mídia, a mensagem, o público-alvo e a frequência de exposição à mensagem. Como estas variáveis dependem das informações do banco de dados da empresa, bem como do conhecimento do mercado e dos canais de comunicação, a redefinição do processo de “Atração” deve vislumbrar o gerenciamento da resposta das ações de comunicação, bem como o registro do contato e a identificação do canal que motiva o *prospect* ou cliente a responder.

Com isto é possível desenvolver um processo de aprendizagem sobre o retorno gerado pelos esforços de comunicação e dimensionar melhor o investimento a ser realizado.

Vale salientar que o critério de retorno das ações de atração deve se limitar à resposta do *prospect* ou cliente e não à venda. O *prospect* ou cliente pode responder à oferta da concessionária através de diferentes canais. Seu registro permite não só a integração dos canais, mas possibilita o controle e o acompanhamento do *prospect* quando o contato é interrompido e reiniciado em um

outro momento. O quadro apresentado na Figura 4.5.3.1 representa as práticas propostas.

Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente na ATRAÇÃO	
Práticas Propostas	
<p>➔ Identificação do <i>prospect</i> ou cliente no banco de dados para adequar o atendimento ao seu perfil, caso já exista histórico de relacionamento.</p> <p>➔ Registro do contato.</p> <p>➔ Análise do volume de respostas em relação ao investimento publicitário, em dado período.</p>	
<b>Indicador de desempenho</b> - <i>Retorno da Atração</i> . Refere-se ao valor do investimento publicitário dividido pelo total de clientes e <i>prospects</i> que responderam à oferta, em um determinado período, considerando todos os canais de resposta. Com isto, obtém-se o valor unitário por <i>prospect</i> ou cliente atraído.	<b>Requisitos de dados</b> - <i>Dados de identificação</i> - <i>Dados de relacionamento</i>
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> - Controle da eficiência do investimento publicitário, baseado em um objetivo a ser estabelecido.	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> - Esforço de comunicação mais adequado pela identificação de informações sobre contatos anteriores, bem como pelo histórico de transações, no caso daqueles que já são clientes da concessionária.

**Figura 4.5.3.1. Processo de Atração no Pré-Venda – Práticas Propostas**

#### 4.5.3.2 Processo de Atendimento – Pré-Venda

O processo de “Atendimento” proposto inicia somente quando há um contato pessoal entre o vendedor e o comprador. Caso contrário, mesmo que haja uma evolução no contato com o *prospect* ou cliente pelo telefone, a manifestação do interesse de compra somente ocorre quando há uma visita à loja.

Vale salientar que a venda 100% sem o contato pessoal com a concessionária é quase inexistente no Brasil e no mundo. Portanto, em algum momento a visita à loja ou o contato com o vendedor fora dela deve ocorrer.

Nesta etapa é proposta a aplicação de um “método de qualificação”, que permite separar *prospects* ou clientes que estão mais perto da decisão de compra daqueles que ainda não estão preparados para iniciar uma negociação. Isto possibilita à concessionária, além de otimizar seus recursos no que se refere ao esforço de acompanhamento, gerenciar melhor a venda, focando esforços naqueles mais

“quentes”. Isto vai facilitar o empenho do vendedor, minimizando a possibilidade da perda da venda.

Quanto aos *prospects* ou clientes “frios”, os mesmos devem ser monitorados por uma central de relacionamento (que pode ser uma estrutura de telemarketing ou mesmo de assistentes de vendas), que cuidará de manter um nível de comunicação de menor frequência e custos inferiores, como a internet.

É importante ressaltar que a realização do *test-drive* é um importante instrumento e um momento propício para realizar essa qualificação do *prospect* ou cliente. Além disso, o *prospect* ou cliente que o realiza pode estar mais perto da decisão de compra em relação àqueles que não o realizam.

O “método de qualificação” é baseado no tempo em que o *prospect* ou cliente vai decidir a compra, além de sua predisposição e capacidade financeira. Este critério pode ser construído, empiricamente, a partir de perguntas fechadas durante a qualificação e registradas em um software de gerenciamento de contatos. Pelas respostas dadas o sistema faz a classificação como “quente” (o vendedor manterá envolvimento), “frio” (será gerenciado por uma outra estrutura) ou “perdido” (a venda foi perdida ou deverá ser abandonada).

A Figura 4.5.3.2 abaixo ilustra as práticas propostas.

Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente no Atendimento	
Práticas Propostas	
<p>➔ Identificação do <i>prospect</i> ou cliente no banco de dados para adequar o atendimento ao seu perfil, caso já exista histórico de relacionamento.</p> <p>➔ Registro do contato.</p> <p>➔ Método de Qualificação para identificar a disposição para fechar a compra.</p>	
<p><b>Indicador de desempenho</b></p> <p>- <i>Fluxo de loja</i>: Total de <i>prospects</i>/clientes que foram atendidos pelo vendedor dividido pelo total que fizeram contato, considerando todos os canais.</p> <p>- <i>Índice de Oportunidade</i>: total de <i>prospects</i>/clientes que não foram classificados como FRIO, dividido pelo total de <i>prospects</i>/clientes respondentes, no período.</p>	<p><b>Requisitos de dados da Qualificação e registro do contato</b></p> <p>- <i>Dados de perfil e necessidade</i></p> <p>- <i>Dados da qualificação</i></p>
<p><b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b></p> <p>- Otimização dos recursos através da diferenciação do esforço de vendas. Os <i>prospects</i> ou clientes considerados FRIOs serão contatados com menos frequência através de meios de comunicação mais baratos, como o e-mail ou telefone. O restante receberá maior atenção e esforço da equipe de vendas.</p>	<p><b>Impacto no Cliente – VRA</b></p> <p>- Maior “pertinência”, tanto em termos de frequência quanto adequação à sua necessidade, nos contatos a serem estabelecidos pelo uso das informações obtidas na Abordagem.</p>

**Figura 4.5.3.2. Processo de ATENDIMENTO no Pré-Venda – Práticas propostas**

#### 4.5.3.3 Processo de Envolvimento – Pré-Venda

O processo de “Envolvimento” com o *prospect* ou cliente pode ser administrado, da mesma forma, por um software de gerenciamento de contatos que faz a gestão da agenda de contatos e distribui a tarefa aos respectivos atendentes e vendedores, até que haja uma decisão de compra por parte dos mesmos.

O equilíbrio de esforços de vendas, em termos de quantidade de contatos a serem realizados e prioridades, deverá evitar o excesso de tarefas para alguns vendedores e ociosidade para outros. Isto é possível porque o banco de dados armazena o histórico de contatos permitindo que qualquer pessoa da empresa possa conduzir o processo.



A priorização dos contatos em termos de ordem deverá seguir uma regra automática de determinados dias ou pela data agendada pelo próprio responsável pelo contato.

O quadro da Figura 4.5.3.3 abaixo ilustra as práticas propostas.

<b>Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente no Acompanhamento de Vendas</b>	
<b>Práticas Propostas</b>	
<p>➔ Estabelecimento de regras e prioridades de contato, em função de um sistema de Qualificação.</p> <p>➔ Registro do contato que possibilita o gerenciamento do processo e a automatização das regras de contato.</p>	
<b>Indicador de desempenho</b> <i>- Índice de Produtividade de Vendas:</i> total de clientes que compraram no período dividido pelo número total de contatos realizados com estes clientes.	<b>Requisitos de dados da 2ª. Qualificação e registro do contato</b> <i>- 2ª. Qualificação</i> <i>- Dados de relacionamento</i>
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> <i>- Diminuição do custo de vendas pelo estabelecimento da prioridade de contatos.</i> <i>- Diminuição da perda de vendas.</i>	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> <i>- Maior assistência ao cliente em função das regras de contato.</i>

**Figura 4.5.3.3. Processo de ENVOLVIMENTO no Pré-Venda – Práticas propostas**

#### 4.5.3.4 Processo de Negociação e Fechamento – Pré-Venda

A “Negociação” e o “Fechamento” são, basicamente, formados por atividades mais relacionadas à atitude do vendedor do que propriamente por um processo sistemático. No entanto, pela orientação da gestão do relacionamento com o cliente, pode-se aproveitar informações importantes que contribuirão para a adequação de variáveis como atendimento, desconto, sistemática de contatos e outros que poderão influenciar no resultado da venda.

O processo deverá contemplar o registro do motivo da venda perdida, bem como as objeções apresentadas, como impedimentos para a realização da venda. Estes dados servirão para a aprendizagem contínua da empresa com relação à melhoria do processo de vendas.

O quadro da Figura 4.5.3.4 abaixo ilustra as práticas propostas.

Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente na Negociação e Fechamento	
Práticas Propostas	
<p>→ Registro do motivo da perda de vendas.</p> <p>→ Gestão das objeções apresentadas.</p> <p>→ Registro da perda de vendas.</p>	
<b>Indicador de desempenho</b> - <i>Índice de Perda de Vendas</i> : total de clientes ou <i>prospect</i> que entraram em negociação dividido pelo número total clientes ou <i>prospects</i> que fecharam negócio. - <i>Índice de Fechamento de Vendas</i> : total de clientes ou <i>prospect</i> que compraram, dividido pelo número de clientes ou <i>prospects</i> que foram registrados em um determinado período.	<b>Requisitos de dados do contato</b> - <i>Dados de relacionamento</i> : motivo da perda de vendas e objeções apresentadas. - <i>Dados psicodemográficos</i> : participantes da compra, hábitos de lazer do usuário, perfil demográfico do usuário, relação entre o usuário e o comprador, hábitos de mídia, principais <i>hobbies</i> do usuário.
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> - Gestão da perda de vendas.	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> - Adequação dos aspectos relacionados ao serviço às exigências do mercado, em função da gestão dos motivos da perda de vendas.

**Figura 4.5.3.4. Processo de NEGOCIAÇÃO/ FECHAMENTO no Pré-Venda – Práticas propostas**

#### 4.5.3.5 Processo de Vendas de Agregados – Venda

Os produtos e serviços complementares de uma concessionária são, na maioria das vezes, vendidos e faturados diretamente pelos sistemas de seus respectivos fornecedores.

O registro das transações enviadas ao banco de dados centralizado da empresa possibilita gerenciar o relacionamento com o cliente com orientação adequada ao seu verdadeiro valor e perfil de compra. Isso permite estabelecer contatos para renovação de seguro, compra de novos acessórios ou compra de outros produtos relacionados ao tempo de uso de seu veículo.

Quanto à atividade de envolver o *prospect* ou cliente na compra de outros produtos existem processos mais ou menos eficientes, mas que, de um modo geral, apresentam características semelhantes e se diferem muito mais pela atitude do vendedor e dos fornecedores que estão na concessionária do que, propriamente, por um processo estabelecido. Portanto, no modelo proposto o impacto na rentabilidade ocorre no pós-venda.

O quadro da Figura 4.5.3.5 abaixo ilustra as práticas propostas.

<b>Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente na Venda de Agregados</b>	
<b>Práticas Propostas</b>	
➔ Registro das transações com a venda de produtos agregados realizados por outros fornecedores.	
<b>Indicador de desempenho</b> - <i>Resultado da Venda de agregados</i> : Valor total da venda de agregados, dividido pelo total de clientes que compraram veículo no período.  - <i>Produtividade da venda de agregados</i> : Total de clientes que compraram veículo dividido pelo total de clientes que adquiriram, pelo menos uma unidade monetária em agregados.	<b>Requisitos de dados do contato</b> - <i>Dados transacionais</i> .
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> - Não há.	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> - Conhecimento do valor, perfil e comportamento de compra do cliente para adequação do relacionamento.

**Figura 4.5.3.5. Processo de VENDA DE AGREGADOS – Práticas propostas**

#### 4.5.3.6 Processo de Entrega do veículo – Venda

No momento da entrega do veículo e até algum tempo depois existe uma perspectiva de alta satisfação do cliente configurando-se como um momento para estimular indicações de *prospects* que poderiam ou teriam interesse em receber um contato da concessionária para a compra de um veículo.

As montadoras realizam uma pesquisa de satisfação com relação ao veículo e as informações coletadas não são utilizadas ou integradas ao banco de dados da concessionária. As informações ficam em poder da montadora que tem propósitos mais orientados ao produto. No modelo proposto, além da integração dos dados da pesquisa ao banco de dados de clientes da concessionária como forma de orientação para a continuidade do relacionamento, pode-se estimular o cliente a realizar indicações de outros *prospects* que teriam um interesse em receber contato da concessionária. Esta ação durante a pesquisa de satisfação pode ser estimulada com brindes e prêmios para as indicações dos clientes.

O quadro da Figura 4.5.3.6 abaixo ilustra as práticas propostas.

Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente na Entrega do Veículo	
Práticas Propostas	
➔ Integração dos dados da pesquisa de satisfação ao banco de dados de cliente e geração indicações de novos <i>prospects</i> .	
<b>Indicador de desempenho</b> - <i>Esforço de indicações</i> : total de clientes que compraram veículos e foram indicados, divididos pelo total de <i>prospects</i> ou clientes indicados no período.	<b>Requisitos de dados do contato</b> - <i>Pesquisa de satisfação da montadora</i> .
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> - Aumento da receita pela geração de novos <i>prospects</i> . - Diminuição do custo de atração.	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> - Conhecimento da percepção do cliente com relação ao veículo e ao serviço prestado para adequação da abordagem em novos contatos.

**Figura 4.5.3.6. Processo de ENTREGA DO VEÍCULO – Práticas propostas**

#### 4.5.3.7 Processo de Contatos Ativos – Pós-Venda

Os Contatos Ativos realizados pela iniciativa da concessionária referem-se ao processo de relacionamento com o cliente através de comunicações dirigidas, personalizadas e sistemáticas, com o propósito de venda e relacionamento.

Com o banco de dados organizado, administrado e centrado nos clientes é possível extrair dados que podem não somente prever fenômenos sobre os mesmos, mas também gerar novas descobertas e oportunidades que proporcionam novas ações. Isto leva ao aumento da rentabilidade da empresa.

Nada impede que isto ocorra naturalmente, porém o modelo proposto assume uma definição lógica de ações de relacionamento com o propósito de gerar receitas incrementais ao negócio e, com isto, aumenta o valor do tempo de vida do cliente. Significa que as comunicações através de campanhas ou simples contatos com clientes são orientadas, neste processo, pelo ciclo de compra e uso do veículo.

A partir de um calendário planejado de eventos, os clientes passíveis dessa ação são selecionados no banco de dados para receberem ofertas, informações, serviços, conforme suas características (como o método RFV apresentado no Capítulo 3) e estágio no ciclo. Portanto, este é um enfoque voltado ao gerenciamento de eventos e comunicações. Tais ações de marketing devem ser

automatizadas pelo sistema de gerenciamento de contatos que deverá agendar os eventos programados, selecionando os clientes específicos para cada tipo de evento cadastrado e agendando a tarefa para a estrutura operacional da concessionária.

É importante salientar que a ausência de um banco de dados centralizado e organizado impossibilita a concessionária da utilização combinada de dados obtidos nos contatos com os clientes e dados transacionais.

Assim, deve ser proposto um calendário de eventos e comunicação com os clientes baseado no ciclo de compra e características do cliente.

As ações de comunicação devem ser orientadas por um controle e gestão. O novo processo proposto deve ter como indicadores de desempenho a avaliação sobre o retorno das principais ações, bem como o monitoramento das variações do valor médio do cliente, como meio de avaliar o resultado geral da estratégia de gestão do relacionamento com o cliente que está sendo implementada.

Para se ter o valor médio do ciclo de vida do cliente é necessário extrair de cada transação a margem de contribuição e acumular esse valor, separadamente, por cliente no banco de dados. A margem de contribuição da transação em uma concessionária é, diferentemente, apurada em cada área, da seguinte forma:

Veículos Novos		Peças		Ass. Técnica		F&I	
<b>A. Custos de Compra</b>		<b>A. Custos de Compra</b>		<b>Vendas Brutas</b>		<b>Receita de comissão</b>	
Valor da Mercadoria	+	Valor da Mercadoria	+	Impostos(-)		Impostos	
IPI	+	IPI	+	% VB		<b>Venda Líquida</b>	
PIS/Cofins Retido	+	ICMS Retido	+	<b>Venda Líquida</b>		Despesas Variáveis	
ICMS Retido	+	Frete	+	% VB		Comissões	
Frete	+	ICMS Frete Normal	-	Custos (-)		<b>Margem de Contribuição</b>	
ICMS Frete Normal	-	ICMS Normal	-	% VL			
ICMS Normal	-	Total do Custo	=	<b>Lucro Bruto</b>			
Total do Custo	=	<b>B. Venda Bruta</b>		% VL			
<b>B. Venda Bruta</b>		Valor de Tabela	+	<b>Despesas Variáveis</b>			
Valor de Tabela	+	Desconto	-	% VL			
Desconto	-	Total Venda Bruta	=	Comissões (-)			
Total Venda Bruta	=	<b>C. Lucro Bruto</b>		Outras (-)			
<b>C. Lucro Bruto</b>		<i>B. Venda Bruta</i>	+	<b>Margem de contribuição</b>			
<i>B. Venda Bruta</i>	+	Pis/Cofins	-				
Pis/Cofins	-	ICMS	-				
ICMS	-	A. Custos de Compra	-				
A. Custos de Compra	-	Total Lucro Bruto	=				
Bônus de Fábrica	+	<b>D. Margem de contribuição</b>					
Total Lucro Bruto	=	<i>C. Lucro Bruto</i>	+				
<b>D. Lucro Marginal (Margem de contribuição)</b>		Despesas Variáveis	-				
<i>C. Lucro Bruto</i>	+	Comissão	-				
Despesas Variáveis	-	Total Lucro Marginal	=				
Comissão	-						
Total Lucro Marginal	=						

Fonte: ABRACAF – Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis FIAT

Esse formato foi obtido junto à ABRACAF – Associação Brasileira de Concessionárias Fiat. É apenas ilustrativo, mas demonstra um método de apurar a margem de contribuição das transações entre a empresa e o cliente, que é sugerido neste modelo proposto.

A cada transação do cliente com a empresa o valor da margem de contribuição é armazenado no banco de dados e acumulado ao longo do tempo. Nele, pode ser aplicado um índice de correção, conforme os critérios contábeis adotados pela concessionária. Isto permite, além de atualizar o valor do cliente no tempo, que o cliente mais antigo tenha um valor monetário equivalente a um cliente que transacionou recentemente o mesmo montante, uma vez que o valor do dinheiro no tempo é equalizado.

O quadro da Figura 4.5.3.7 abaixo ilustra as práticas propostas.

<b>Atividades de interação com o cliente nos Contatos Ativos – Pós-Venda</b>	
<b>Práticas Propostas</b>	
<p>➔ Controle e monitoramento dos resultados das ações, através da utilização dos indicadores de desempenho.</p> <p>➔ Geração de ações dirigidas e adequadas ao ciclo de compra do cliente e ao seu perfil, conforme o calendário de eventos, proposto acima.</p>	
<b>Indicador de desempenho</b> <i>- Variação do valor médio do ciclo de vida do cliente:</i> Valor total do somatório acumulado da margem de contribuição, dividido pelo número total de clientes, em um determinado período em relação a outro período. <i>- Índice de retorno das ações:</i> Total de clientes que receberam a oferta, dividido pelo total de respondentes. <i>- Índice de eficácia das ações:</i> Total de clientes que receberam a oferta, dividido pelo total de clientes que compraram.	<b>Requisitos de dados do contato</b> <i>- Pesquisa de satisfação da montadora.</i>
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> <i>- Aumento da receita pela geração de novas vendas para o mesmo cliente.</i>	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> <i>- Maior atenção ao cliente e pertinência para solucionar suas necessidades.</i>

**Figura 4.5.3.7. Processo de CONTATOS ATIVOS no Pós-Venda – Práticas propostas**

#### 4.5.3.8 Processo de Contatos Passivos – Pós-Venda

O processo de “Contatos Passivos” refere-se, basicamente, ao atendimento do cliente na oficina para a realização de algum tipo de serviço de assistência técnica, dentro ou fora do período de garantia do veículo.

O contato do cliente na oficina da concessionária pressupõe uma orientação para o gerenciamento das oportunidades que serão identificadas a partir desse tipo de interação. Portanto, uma reclamação, um serviço realizado, uma informação solicitada é sempre uma oportunidade para enriquecer o banco de dados com novas informações ou acionar novas ações dentro do ciclo de compra do cliente. Isto vislumbra uma oportunidade para resgatar um cliente insatisfeito ou oferecer bens ou serviços complementares.

O quadro da Figura 4.5.3.8 abaixo ilustra as práticas propostas.

<b>Atividades de interação com o cliente nos Contatos Passivos – Pós-Venda</b>	
<b>Práticas Propostas</b>	
<p>→ Controle e monitoramento do fluxo de atendimento da Assistência Técnica.</p> <p>→ Gerenciamento das insatisfações do cliente e controle da perda para aperfeiçoamento do processo.</p> <p>→ Integração dos dados da pesquisa de satisfação ao banco de dados para gerenciamento da insatisfação do cliente.</p>	
<b>Indicador de desempenho</b> <p>- <i>Índice de vendas da oficina</i>: Total de clientes que aceitaram orçamento, dividido pelo total de clientes atendidos na oficina.</p> <p>- <i>Índice de atendimento da oficina</i>: Total de clientes que foram embora sem atendimento, dividido pelo total de clientes que foram à oficina.</p>	<b>Requisitos de dados do contato</b> <p>- <i>Pesquisa de satisfação do serviço realizado</i></p> <p>- <i>Dados de relacionamento</i></p>
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> <p>- Aumento da receita pela diminuição da perda de serviços na oficina.</p>	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> <p>- Diminuição das insatisfações dos clientes pela identificação dos problemas e adequações corretivas do processo.</p>

**Figura 4.5.3.8. Processo de CONTATOS PASSIVOS no Pós-Venda – Práticas propostas**

#### 4.5.3.9 Processo de Recompra – Pós-Venda

A importância do processo de “Recompra”, que representa o esforço para que o cliente faça a troca de seu veículo, não está somente na venda do produto em si, mas na permanência do cliente na marca e, conseqüentemente, na concessionária.

O processo exige um gerenciamento sustentado por informações no banco de dados que possa prever a probabilidade de compra, a partir de algoritmos baseados nos clientes que realizaram a troca do veículo e permaneceram na marca.

A definição desse algoritmo depende não só do tempo em que um cliente troca seu veículo, mas de outras variáveis que só podem ser identificadas pelo histórico de vendas passadas, as quais contribuem para a sua formação.

O processo de “Recompra” é composto em parte pela tecnologia e em parte pelo gerenciamento da resposta do cliente, que acaba retornando ao início do ciclo pelo esforço de prospecção.

O quadro da Figura 4.5.3.9 abaixo ilustra as práticas propostas.



Atividades de interação com o cliente na Recompra – Pós-Venda	
Práticas Propostas	
<p>→ Gestão do Gestão esforço para manter a fidelidade do cliente.</p> <p>→ Uso de tecnologia para direcionamento dos esforços de recompra.</p>	
<b>Indicador de desempenho</b> - <i>Índice de Fidelidade</i> : do Total de compradores que já eram clientes da concessionária, dividido pelo total de compradores de veículo no período.	<b>Requisitos de dados do contato</b> - <i>Dados de relacionamento</i> .
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> - Aumento da receita pela diminuição da perda de clientes para outras marcas/concessionárias.	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> - Melhoria no atendimento através de um contato mais pertinente, adequando mais ao seu momento de recompra.

**Figura 4.5.3.9. Processo de RECOMPRA no Pós-Venda – Práticas propostas**

#### 4.5.4 - Tecnologia

Em relação à variável Tecnologia, deve ser proposta uma **reestruturação**, de forma que sua arquitetura esteja preparada para a captação e uso de informações sobre os clientes, através de seu histórico de transações e registros de contatos.

É preciso que os sistemas de informática dêem suporte ao gerenciamento dos contatos com os clientes, independentemente de haver ou não uma transação comercial. Além disto, é preciso que a geração de informações do cliente seja instantânea e flexível, para que os colaboradores possam utilizá-la no momento de interação com o cliente.

Segundo Swift (2001, p.69), a tecnologia da informação tem como propósito fornecer infraestrutura, informações e processos para facilitar o trabalho da empresa na coleta, gerenciamento, na proteção e no provimento de acesso aos dados. O objetivo é montar bases de conhecimento de todas as fontes apropriadas de informações que possam ser utilizadas para a gestão do relacionamento com o cliente.

É necessária a integração cruzada dos dados entre as diversas funções e áreas do negócio, daí a necessidade de um *Data Warehouse* (armazém de dados). Também é indispensável uma estrutura tecnológica de banco de dados que armazena, de forma organizada, os dados gerados pelas transações dos clientes via

sistema operacional, além dos dados de relacionamento gerados pelo sistema de gerenciamento de contatos.

O sistema de gerenciamento de contatos permite executar e controlar as campanhas de comunicação e contatos entre a empresa e o cliente. Segundo Bretzke (2000, p.181), “estes softwares automatizam o planejamento, a execução e o controle de atividades de marketing”.

Resumindo, segundo Swift, é preciso transformar os dados operacionais existentes em dados *informacionais*, gerando dados mais organizados, consistentes e mais valiosos, que possibilitem à empresa realizar a gestão do relacionamento com o cliente.

#### 4.5.5 – Estrutura Organizacional

Quanto à “Estrutura Organizacional”, soluções são propostas no sentido de tornar a concessionária mais flexível e orientada para o cliente. Esta variável está relacionada à variável Estratégia porque, se uma empresa não está orientada para o cliente, provavelmente sua organização está dividida em áreas funcionais, comprometendo a gestão em torno do ciclo de compra e relacionamento com o cliente. Assim, redefinida a estratégia é preciso ter uma estrutura para acompanhar o cliente, através do constante uso de informações que permita estabelecer uma interatividade contínua.

### 4.6 Considerações

A proposta inserida neste estudo não se encerra somente em um modelo pronto e acabado. Ela parte de uma mobilização da organização em torno do cliente. Isto só é possível quando há uma predisposição para um aprimoramento contínuo por parte dos colaboradores da empresa.

O uso combinado das variáveis do CRM é ponto-chave do sucesso deste modelo. A mudança de uma variável implica na mudança de outra e assim sucessivamente. Por exemplo, a falta de uma orientação estratégica compartilhada entre os dirigentes e os colaboradores da organização impede a construção de uma estrutura organizacional mais flexível, orientada para o ciclo do relacionamento com

o cliente. Da mesma forma, de nada adiantam novos processos sem um suporte tecnológico adequado e este, por sua vez, não se justifica sem a coleta e o uso adequado de informações sobre o cliente.

Experiências mal sucedidas com CRM acontecem porque muitas vezes são trabalhadas apenas determinadas variáveis, sem que se desenvolvam outras. Muitas vezes as empresas investem em tecnologia, tornando-a extremamente adequada e preparada para o uso de informações dos clientes, mas não se adequam os processos interativos com os clientes e, além disto, não se promove uma reorientação estratégica.

Por um outro lado, apesar do movimento de mudança da empresa, orientado por uma nova estratégia empresarial, demandar readequações simultâneas nas variáveis do CRM, a evolução do modelo aqui proposto deve ocorrer ao longo de um processo de aprendizagem contínua.

## CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO

### 5.1 Introdução

Este capítulo tem como propósito aplicar o modelo construído no capítulo anterior e, como resultado, propor práticas de CRM para as empresas pesquisadas. Aqui, como objeto deste estudo, a aplicação do modelo se deu em duas concessionárias de veículos.

A proposta foi de estabelecer um paralelo entre duas realidades distintas, de forma a identificar suas práticas com relação ao relacionamento com o cliente, frente aos diferentes mercados em que atuam.

Além de aplicar o modelo proposto, foi possível identificar que, mesmo estando em situações distintas, as duas concessionárias apresentaram oportunidades semelhantes, no sentido de incrementar suas práticas de CRM.

Assim, este capítulo apresenta os resultados da coleta de dados nas duas empresas, percorrendo passo a passo o conteúdo do modelo, a partir da pesquisa realizada nas concessionárias.

Seguindo as etapas do modelo, inicialmente, são apresentados os resultados da pesquisa – Etapa **conhecer e investigar**. Em seguida, e a partir destes dados, identificam-se oportunidades para incrementar o CRM nas empresas pesquisadas – Etapa **identificar**. Finalmente, são apresentadas as práticas de CRM propostas para incrementar a rentabilidade, à luz das variáveis do CRM – Etapa **propor**.

A primeira das duas concessionárias de veículos pesquisadas, aqui denominada Concessionária A, está situada em uma cidade do interior de Minas Gerais e a segunda, aqui denominada de Concessionária B, está situada em uma capital. A Concessionária A é uma concessionária de pequeno porte e as características de seu mercado levam-na a adotar estratégia e práticas gerenciais distintas da Concessionária B, que está localizada em uma metrópole. No entanto, a pesquisa demonstra oportunidades comuns às duas concessionárias para a melhoria da gestão do relacionamento com o cliente com impactos na rentabilidade.

Não é pretensão deste estudo cobrir todas as questões acerca dos problemas enfrentados pelas concessionárias de veículos e colocar o estudo proposto como caminho único. Entretanto, em ambos os casos a contribuição para a melhoria da

rentabilidade passa por um novo modelo de relacionamento entre a concessionária e o seu cliente, o que é a proposta aqui apresentada.

## **5.2 Etapa: Conhecer**

### **5.2.1 Macro-ambiente – histórico do setor, análise da indústria, concorrência**

O varejo automotivo é o agente principal responsável pela distribuição de veículos das montadoras aos consumidores. Esse canal de distribuição é formado pelos revendedores autorizados, que são franqueados oficiais das montadoras e representam suas marcas, e os agentes, que não são representantes oficiais, mas acabam participando do canal, quer seja por anomalias estruturais do setor quer seja por saberem explorar deficiências operacionais das concessionárias.

Os primeiros revendedores autorizados no país surgiram em 1920 como agentes de carros importados. Em 1950, a Volkswagen monta seu primeiro carro no Brasil, ainda com peças importadas, e nesse mesmo ano novos contratos de concessão são celebrados. O sistema de montagem no Brasil de carros completamente desmontados (CKD—*Completely Knock Down*), em que as peças automobilísticas eram importadas e os carros eram montados no país, tornou a compra do carro mais fácil e barata, criou empregos e serviu como embrião do setor automobilístico. Foi um ensaio para a formação do parque industrial automobilístico brasileiro e para a produção de carros, caminhões, furgões e ônibus nacionais. Criou também as condições para a formação da indústria de autopeças e, por conseguinte, o crescimento e desenvolvimento do setor da distribuição automotiva.

Servindo como o elo de ligação entre a montadora e o consumidor final, a concessionária de veículos é composta por um conjunto de áreas de negócios, que vai além da venda de veículos novos.

A concessionária detém toda a estrutura para prestar serviços de assistência técnica aos veículos, englobando serviços de funilaria, pintura, mecânica e elétrica. Adicionalmente, comercializa peças automotivas para dentro de sua oficina, bem como para outras oficinas.

Com o tempo, as concessionárias autorizadas passaram a absorver o negócio de veículos usados, tornando-o lucrativo. No início, esse negócio era destinado,

unicamente, a viabilizar a venda dos veículos novos e a venda dos veículos usados era repassada a agências independentes.

Uma outra área de negócios que tem sido desenvolvida, principalmente nos Estados Unidos, é constituída por produtos complementares da venda de veículo – F&I (*Finance and Insurance* – Financiamento e Seguros), incluindo receitas de financiamentos e seguros de toda natureza, venda de acessórios e equipamentos complementares, serviços, etc. Nos Estados Unidos, o setor F&I se tornou o principal responsável pela rentabilidade da concessionária na venda do veículo novo. No Brasil, ainda se encontra em um estágio inicial, do ponto de vista de contribuição à rentabilidade da empresa.

Os conflitos existentes no canal, aliados ao uso de técnicas gerenciais antiquadas, têm sido os grandes vilões da baixa rentabilidade do setor. Segundo Reze Júnior (2002), um dos principais reflexos dos conflitos existentes entre a montadora e o revendedor está no sistema atual, denominado de “*Stock Push*”. Nesse sistema, a fábrica pressiona as concessionárias a adquirirem veículos indesejados, acarretando altos volumes de estoques e pesados custos financeiros. A pressão pelo capital de giro resulta na prática de descontos excessivos. Em muitos casos, veículos do estoque são empurrados aos clientes, mesmo que não seja exatamente o que eles querem, embora acabem comprando em troca de alguma vantagem financeira.

Com a prática do “*Stock Push*”, as concessionárias acabam tendo volume e mix de produtos incorretos. Isto é em parte compensado por descontos e políticas de bônus da montadora. Como consequência, o setor vai se fragmentando, pois essa prática cria no mercado uma cultura de preço, prazo e desconto, em detrimento do desenvolvimento da capacidade prestar serviços e estabelecer relacionamentos contínuos com os consumidores, o que deveria ser o seu principal papel no canal.

Segundo Reze Júnior (2002), “este sistema é fruto da conveniência e comodidade dos fabricantes, mas já se mostra cansado, viciado e é o maior responsável pelos atritos entre fábricas e concessionárias. Além do mais, enfraquece a ponta desta cadeia produtiva através da perda de capital de giro e, principalmente, não leva em consideração os reais desejos do consumidor”.

Com relação à concorrência, a concessionária de veículo tem pouco espaço para desenvolver mecanismos de diferenciação. O setor de assistência técnica, por exemplo, é combatido pela profissionalização das oficinas mecânicas independentes, que possuem baixos custos e um processo de atendimento mais ágil e personalizado.

As concessionárias acabam não conseguindo fazer valer o que deveria ser seu diferencial técnico, sua credibilidade e estrutura para estabelecer um relacionamento mais sistemático com aqueles que possuem carros de sua marca. Ao contrário, praticam preços acima das oficinas independentes, têm um processo de atendimento mais burocrático e não conseguem obter uma percepção de qualidade diferenciada, que justifique um preço mais elevado na realização do serviço.

Durante muitos anos, a sua principal fonte de lucro das concessionárias esteve na venda de veículos novos. Fatores como a explosão da oferta de variados modelos e versões de carros, bem como os avanços tecnológicos na capacidade de fabricação das montadoras, pressionaram as margens e os volumes de vendas das concessionárias. Com isto, o desempenho financeiro ficou comprometido e só é obtido a partir de pequenos ganhos em cada uma de suas áreas de negócio.

Segundo relatório da Associação Americana de Concessionários de Veículos, N.A.D.A – *National Automobile Dealership Association*, no ano de 2000, em média, o departamento de veículos contribuiu com apenas 25% do lucro líquido das concessionárias, apesar de representar 60% da receita total. Portanto, a melhoria do desempenho financeiro na venda do carro novo depende da venda de produtos complementares, como financiamentos, seguros, acessórios e contratos de serviços. Isto demonstra a necessidade da concessionária de viabilizar e maximizar os resultados de outros departamentos, como forma de aumentar a rentabilidade geral.

Analisando as necessidades dos consumidores em relação a serviços automotivos, percebe-se que as fontes de resultados de uma concessionária acompanham o ciclo de compra e uso do veículo. Isto justifica a necessidade de desenvolver e aprimorar a gestão do relacionamento com o cliente, com vistas à adequação e melhoria da rentabilidade, *vis-à-vis* as características do mercado de atuação de cada revenda.

Como consequência, o ambiente de marketing em que se situa o varejo automotivo é altamente fragmentado e com limitações estratégicas no sentido de reinventar ou reestruturar o negócio, a não ser por iniciativa da montadora. Por isto, os apelos de preço e prazo passam a ser o único diferencial percebido pelo mercado.

O que resta ao varejo automotivo é aprimorar sua gestão, no sentido de buscar alternativas para melhoria do desempenho financeiro. Para tanto, é preciso buscar novas formas de diferenciação para que o consumidor possa atribuir valor a esse canal, possibilitando que encontre perspectivas de crescimento qualitativo e quantitativo.

#### 5.2.2 Micro-ambiente – posição no mercado, características, organização e ciclo de relacionamento com o cliente

A Concessionária A tem vinte e nove anos de mercado e é composta de duas lojas, sendo uma localizada no interior do Estado de Minas Gerais e a outra no interior do Estado de Goiás. A área de influência dessa empresa envolve cerca de duzentos mil habitantes.

A empresa comercializa por ano em torno de 300 veículos novos e 150 veículos usados. Sua rentabilidade gira em torno de apenas 1,5% a 2%, apesar de ter uma participação de mercado na região em torno de 18%, o dobro do que a montadora que representa possui no Brasil. A área de veículos contribui com quase 80% do lucro e o restante vem da venda de peças e serviços de assistência técnica ao veículo. Esta última tem apresentado prejuízos constantes.

Com relação a sua estrutura, a empresa possui 45 colaboradores que são comandados por um Gerente de Vendas, um Gerente Administrativo e um Gerente de Assistência Técnica e Peças. Juntamente com o proprietário da empresa, esses gerentes tomam as decisões de rotina, no que se refere às práticas comerciais e administrativas.

Seu mercado é pouco dinâmico, apresentando baixas taxas de crescimento nos últimos dez anos. Assim, as relações entre os clientes e a empresa apresentam características conservadoras, em que os critérios de atendimento, de negociação e



as demais políticas comerciais são baseados na amizade e na confiança individual entre os gerentes e as pessoas da região.

Observa-se um total estado de estagnação organizacional, pois sua organização se encontra refém dos interesses e políticas da montadora e passiva diante dos interesses individuais dos consumidores.

Ao contrário, a Concessionária B é uma das maiores concessionárias da rede de sua montadora no Brasil, situada em um mercado dinâmico e altamente competitivo. Possui seis pontos de venda, comercializando em torno de 3600 carros novos e 2400 carros usados ao ano. Sua participação de mercado está em torno de 5%, com uma rentabilidade média variando entre 2 e 3% . A contribuição da área de veículos para o lucro do negócio é de 60% e a da área de serviços e peças é de 40%.

O dinamismo de seu mercado exige uma atuação empresarial mais intensa, através da constante busca de alternativas que levam ao esforço para garantir a sua rentabilidade.

Ambas as empresas se encontram em mercados distintos e, por isto, apresentam estilos gerenciais diferentes, mas ainda assim apresentam oportunidades similares para aprimorar o relacionamento com o cliente.

Com relação ao ciclo de compra do consumidor de automóveis apresentado no Capítulo 4, todo o relacionamento existente entre a concessionária de veículos e o consumidor inicia-se no momento em que há um desejo manifestado pelo consumidor, de alguma forma, para comprar um veículo novo ou trocar o veículo antigo. A partir daí inicia-se todo um processo de vendas que continua após a decisão de compra, através dos serviços de assistência técnica. Esse ciclo reinicia-se, novamente, após o descarte do veículo atual para uma nova troca.

Ao longo desse ciclo, o consumidor pode ou não continuar seu relacionamento com a concessionária na qual a venda do carro foi originada. No entanto, uma série de produtos e serviços é consumida em função das necessidades de serviços automotivos desse consumidor. Assim, a essência da gestão do relacionamento com o cliente na concessionária está em saber adequar sua oferta a esse ciclo e, ao mesmo tempo, às características e perfil de cada cliente.

### 5.3 Etapa: Investigar

A pesquisa propiciou a investigação das práticas gerenciais das empresas com relação às variáveis do CRM.

Com relação à variável Estratégia, buscou-se levantar o entendimento do principal executivo sobre qual o melhor caminho para o sucesso de sua empresa, em termos de como competir no mercado. Da mesma forma, foram ouvidos os gerentes, se eles compartilhavam dessa definição.

Com relação à Segmentação, investigaram-se as práticas gerenciais, principalmente na forma de comunicação e atendimento ao cliente. Em particular, buscou-se identificar se existe ou não uma diferenciação em relação às características e perfil de seu público.

Quanto aos Processos, entre aqueles definidos como relevantes em relação à interatividade com o consumidor, identificou-se com quais são operacionalizados, quais as deficiências e quais os níveis de relacionamento estabelecidos.

Quanto à Tecnologia, tratou-se de identificar qual a estrutura e, principalmente, quais os relatórios e recursos utilizados pelas diversas áreas da empresa.

Por fim, em relação à Estrutura Organizacional, buscou-se saber se ela é flexível e está orientada a apoiar o gerenciamento do relacionamento com o cliente, ao longo de seu ciclo.

O levantamento foi conduzido por diversas entrevistas previamente agendadas com as pessoas responsáveis pela condução das atividades gerenciais e empresariais das concessionárias.

Seguindo o roteiro de perguntas, através dos formulários mostrados nos Anexos, e explorando novos conhecimentos, as entrevistas se estenderam até o momento em que se identificou um nível satisfatório de respostas aos propósitos deste estudo.

#### 5.3.1 Quanto à variável Estratégia

Com relação à variável Estratégia, foram entrevistados os dirigentes das duas empresas. As perguntas que orientaram a entrevista foram:

- Qual a sua opinião sobre a melhor forma de competir no mercado, para garantir e aumentar a rentabilidade da empresa?

- A sua opinião sobre a melhor forma de competir no mercado é traduzida no processo operacional da empresa? Explique como.
- Qual é e como é o nível de participação dos gerentes com relação às decisões da empresa sobre a forma de atuar no mercado?
- A empresa possui alguma definição estratégica (missão, valores, visão) formalizada para toda a empresa? Qual?

Ambas as empresas definiram suas formas de competir no mercado com enfoque no custo, segundo seus proprietários. Ou seja, quando foram indagados sobre o modelo de competição em que a empresa deve se orientar, a resposta foi a orientação para redução de seus custos de operação do negócio para compensar a baixa rentabilidade gerada, atualmente, na venda de veículos.

Entretanto, as duas concessionárias diferem quanto ao enfoque. Para a Concessionária A o modelo está em ter uma estrutura “enxuta” em que as pessoas possam assumir diversas funções, diluindo assim o custo fixo. Segundo seu proprietário, “o lucro deve ocorrer da venda do veículo”. Já para a Concessionária B a sobrevivência do negócio está na transferência da contribuição do lucro da venda do veículo novo para o aumento do volume de vendas de assistência técnica. Para seu proprietário, a redução de custo deve estar acompanhada de uma boa localização de sua oficina para atrair clientes próximos à oficina. Segundo ele, “como a comercialização de carros novos está baseada no preço baixo, sacrificando assim a margem de lucro, o negócio precisa sobreviver de outro centro de resultados – a assistência técnica”.

Com relação à orientação ao cliente, nenhuma das duas empresas, através de seus proprietários e principais executivos, demonstraram opiniões e atitudes em direção a um modelo de diferenciação na prestação de serviços ou relacionamento com o cliente. Foi possível observar que as questões relacionadas ao atendimento, comunicação, interação com clientes são meramente operacionais e são tratadas pelos gerentes.

Na Concessionária A, seu proprietário fez as seguintes afirmativas:

- “O cliente não quer pagar mais por um melhor atendimento”.
- “O cliente do interior quer levar vantagem em tudo”.

- “Todas as vezes que a empresa enfrenta conflitos com o cliente ela sai perdendo”.

Por um outro lado, a empresa faz concessões exageradas a interesses específicos dos clientes, através de seus gerentes, no afã de vender carros e serviços. Por exemplo, na supervalorização do carro usado do cliente, na compra de um carro novo ou no empréstimo de um carro da empresa sem qualquer custo. Tais concessões não são, no entanto, parte de uma estratégia da empresa e sim uma atitude particular e não sistemática da gerência.

Quanto à Concessionária B, seu proprietário afirma que, apesar de muito competente, o Gerente Geral de Vendas está muito voltado ao volume de vendas e não consegue ter foco no lucro, no resultado. Isto demonstra indícios da estratégia na qual o dirigente da empresa acredita, mas que não está disseminada entre os colaboradores da empresa. Ele ainda acrescenta que “a empresa acaba se adaptando ao estilo de seus gerentes”.

Um outro aspecto que corrobora esta análise está no fato de que ambas as empresas apresentam uma orientação totalmente voltada ao seu produto, porém de maneiras distintas. A Concessionárias A entende que a venda de carros é o único centro de resultados importante para a concessionária. Ao contrário, a Concessionária B enfatiza as diferentes relações com os clientes na venda do carro e na realização dos serviços de assistência técnica.

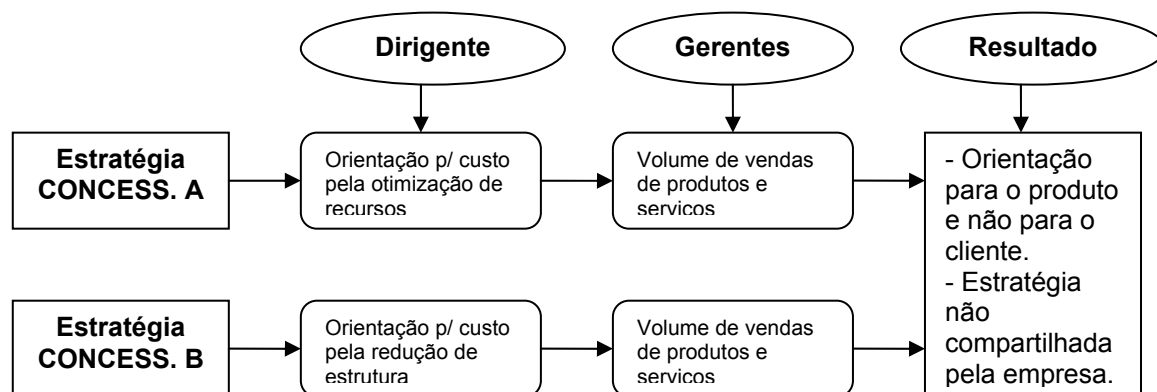
As organizações pesquisadas não reconhecem e não se orientam pelo ciclo de compra do cliente, em relação a suas necessidades de serviços automotivos.

Com relação à variável Estratégia, do ponto de vista do CRM, as principais conclusões deste levantamento foram:

- Não foi identificada uma estratégia empresarial clara, de forma explícita ou implícita, que pudesse traduzir a maneira pela qual a empresa deve competir no mercado e que seja compartilhada e praticada entre os gerentes e outros colaboradores das empresas pesquisadas;
- As alternativas para alcançar a rentabilidade são reconhecidas de diferentes formas entre os dirigentes das empresas pesquisadas, porém nenhuma delas se orienta pelas relações com seus clientes, mas sim pela forma de administrar os recursos;

- A pressão sobre uma margem cada vez menor na venda de carros é aceita pelas concessionárias pesquisadas, que entendem ser a redução de custos com a única alternativa para a sobrevivência;
- A redução de custos difere quanto à sua forma: para a Concessionária A significa reduzir o quadro de colaboradores, diminuir despesas, e para a Concessionária B é otimizar seu custo de operação através da utilização da capacidade máxima de seus recursos;
- A visão do negócio por parte dos dirigentes proprietários é sempre dividida por área de negócios, separando sempre a prática da venda de veículo da prática da assistência técnica. Não existe uma visão integrada do cliente;

A Figura 5.3.1 ilustra, sinteticamente, o resultado do levantamento quanto à variável Estratégia.



**Figura 5.3.1 Diagrama representativo da variável Estratégia nas empresas pesquisadas**

Em resumo, as duas concessionárias não são orientadas para o cliente, bem como não existe estratégia compartilhada entre os colaboradores da empresa. Como consequência, as atividades são implementadas sob a orientação do resultado imediato com foco no produto, conforme as crenças e valores dos gerentes. Aos dirigentes, a condução do negócio limita-se ao controle dos resultados econômico-financeiros.

### 5.3.2 Quanto à variável Segmentação

Com relação à variável Segmentação, foram entrevistados o Gerente de Vendas de Veículos e o Gerente de Assistência Técnica na Concessionária A, e o Gerente Geral de Veículos e o Gerente Geral de Assistência Técnica na Concessionária B. As perguntas que orientaram a entrevista foram:

- A empresa reconhece as diferenças entre os clientes? Se sim, como isso é operacionalizado nas atividades de vendas e de atendimento ao cliente?
- Você acredita que os resultados da empresa podem melhorar, caso haja uma segmentação de clientes para a venda e o atendimento? Por quê?
- Caso a empresa pratique a segmentação de mercado, existe alguma tecnologia que dê suporte ao processo? Como é?

De uma maneira geral, os entrevistados responderam que reconhecem as diferenças entre os clientes e que as insatisfações e solicitações dos clientes são tratadas individualmente. Por isto, entendem praticar a segmentação de mercado. No entanto, quando foram indagados sobre as atividades de comunicação, não foi identificada em nenhuma das concessionárias pesquisadas práticas que possam distinguir ou considerar diferentes tipos de clientes segundo quaisquer características, sejam elas de perfil demográfico, comportamento de compra ou perfil psicográfico.

Tal ausência de utilização da segmentação de mercado se evidencia, principalmente, nas ações de comunicação e no processo de atendimento.

Em sua forma de comunicação, a Concessionária B utiliza, basicamente, a mídia de massa, jornais e panfletos, para divulgar suas ofertas na venda de carros. Algumas vezes, a empresa compra listas de pessoas através de fontes externas para enviar mala-direta, porém sem qualquer personalização na oferta.

Quanto ao atendimento, foi observado que abordagem é diferenciada em função do problema do cliente e não de seu perfil e importância para a empresa, porque não há gerenciamento dessas informações. Todas as pessoas são atendidas, em um primeiro momento, da mesma forma, para então suas solicitações serem resolvidas conforme a atitude individual daquele que recebeu tal incumbência.

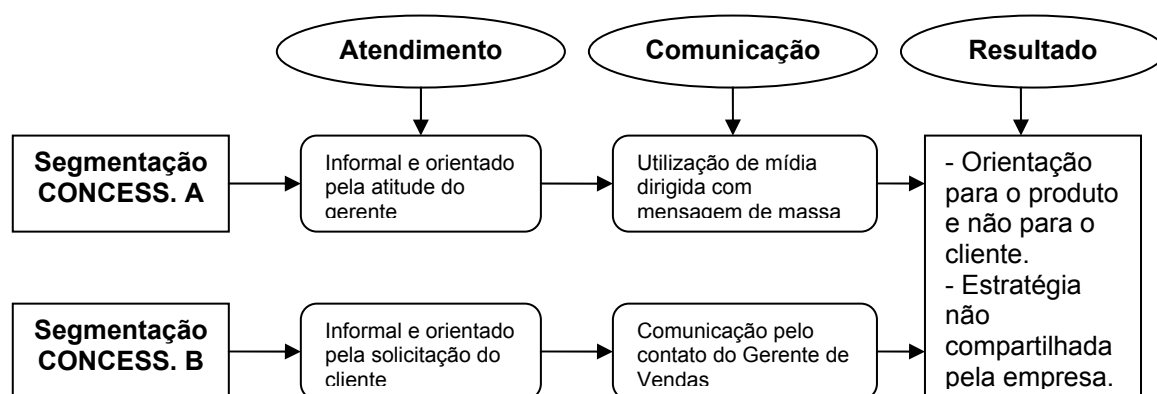
Na Concessionária A, os mesmos procedimentos se repetem, com a diferença de que, em função do reduzido fluxo de loja, o Gerente de Vendas é o encarregado pelo atendimento na compra ou troca do carro pelo cliente. Na oficina, o atendimento é dado pelo Gerente de Serviços e a sua equipe de mecânicos. A personalização e, às vezes, a diferenciação são baseadas no conhecimento individual que esses profissionais têm dos clientes. Assim, os procedimentos no atendimento não seguem uma política, caracterizando-se pela informalidade e pela atitude pessoal daquele que está com a incumbência de realizá-lo.

Quanto à comunicação, a Concessionária A não realiza nenhum tipo de comunicação com o mercado, a não ser pelos contatos telefônicos e pessoais de sua equipe de vendas. Excepcionalmente, apenas, envia malas-diretas que a montadora disponibiliza nos lançamentos de veículos.

Com relação à crença dos entrevistados acerca da importância da segmentação para melhorar os resultados da empresa, a resposta foi positiva, embora sem qualquer fundamento.

Não foi identificado nenhum projeto em estudo ou iniciativa no sentido construir um modelo de comunicação ou atendimento que possam apontar a segmentação como alternativa estratégica ou tática. Com isto, não existe suporte técnico para a implementação deste processo.

A Figura 5.3.2. abaixo ilustra, sinteticamente, o resultado do levantamento quanto à variável Segmentação.



**Figura 5.3.2 Diagrama representativo da variável Segmentação das empresas pesquisadas**

Em resumo, não há indícios de segmentação nem iniciativas futuras que demonstrem essa prática nas empresas pesquisadas. Portanto, o cliente não é reconhecido e diferenciado por seu comportamento de compra, nem tampouco por seu perfil. Esta constatação reforça a idéia de que as empresas não são orientadas para o cliente.

### 5.3.3 Quanto à variável Processo

Com relação à variável Processo as entrevistas foram divididas em três fases.

A primeira é a Pré-Venda, que se refere às atividades de contato com o *prospect* ou cliente. Essa fase foi subdividida em Atração, Atendimento, Envolvimento e Negociação/Fechamento.

A segunda fase é a Venda, que também é subdividida em Venda de Agregados e Entrega do Veículo. A seu respeito, foram entrevistados o Gerente de Vendas de Veículos, na Concessionária A, e o Gerente Geral de Veículos na Concessionária B.

Na terceira fase, a Pós-Venda, as atividades consideradas são aquelas em que ocorre contato com o cliente após a venda do carro. É subdividida em Atendimento Pós-Venda, Contatos Ativos e Contatos Recebidos. Foram entrevistados o Gerente de Assistência Técnica na Concessionária A e o Gerente Geral de Assistência Técnica na Concessionária B.

As perguntas que orientaram a entrevista na etapa de Pré-Venda e Venda foram:

- Quais os momentos de contatos com o *prospect*?
- Quais são as formas de atrair consumidores para a compra?
- Como é mensurado o retorno sobre os investimentos para atrair consumidores para a empresa?
- Quais informações são obtidas do *prospect* durante o processo de compra do veículo e como são registradas?
- Quais as atividades realizadas quando o *prospect* não decide a compra na visita à loja?
- Quais os indicadores utilizados para avaliar a eficiência da venda?
- Existe algum tipo de gerenciamento sobre o *prospect*, após o primeiro contato? Como é feito?



- Existe alguma forma de integração e controle sobre os contatos telefônicos, o atendimento na loja e os contatos pela Internet? Como?
- Existe algum tipo de gerenciamento sobre a venda de agregados?
- Com relação ao atendimento ao *prospect* ou cliente, existem informações prévias que identificam um cliente antigo, seu perfil de compras, que ajudem a adequar o atendimento?
- Quais os principais motivos que impedem o *prospect* de adquirir o veículo?
- Existe algum tipo de contato sistemático ou acompanhamento do cliente após a compra?

As perguntas que orientaram as atividades de Pós-Venda foram:

- As informações obtidas na pesquisa de satisfação após a compra do veículo são registradas e utilizadas para melhorar o relacionamento com o cliente?
- Quais são as formas de atrair cliente para a assistência técnica?
- Existe algum calendário de contatos sistemáticos com clientes? Como é?
- Existe algum tipo de processo para estimular o gasto do cliente na empresa? Como é?
- Existe algum controle ou acompanhamento sobre a frequência de compra do cliente e o valor gasto na empresa? Como?
- Quais as principais reclamações dos clientes?
- Existe algum tipo de gerenciamento da fidelidade do cliente? Como é feito?
- Qual a interação existente entre a área de serviço e a área de vendas de veículos?
- Existe algum tipo de estímulo ao cliente para a troca do veículo? Como é?
- Como a área de serviços espera atrair mais clientes para aumentar o volume de serviços?
- O que poderia ser feito para melhorar a satisfação do cliente?

As primeiras respostas sobre os momentos de contato com o *prospect* ou cliente possibilitaram identificar quais processos estão relacionados à gestão do relacionamento com o cliente.

Ambas as concessionárias estão organizadas e estruturadas segundo uma divisão de funções, que também servem para estabelecer as fronteiras de suas áreas de negócios. A Pré-Venda e a Venda envolvem a área de venda de veículos novos e usados, além da venda de produtos agregados como seguro, financiamento e acessórios. A Pós-Venda envolve a área de assistência técnica ao veículo e a área de venda de peças.

#### 5.3.3.1 Pré-Venda – Atração

Na Concessionária A as atividades de Atração são realizadas, basicamente, pelo esforço individual e pessoal do gerente, através de contatos não-sistemáticos, baseados em seu círculo de amigos e conhecimento das pessoas da região. O enfoque está na indicação de clientes, em que os vendedores fazem contatos telefônicos ou pessoais a *prospects* e clientes recomendados pelo gerente e indicados por outros clientes.

Na Concessionária B as atividades identificadas na Atração estão resumidas a ofertas de preço e descontos comunicados em jornais e panfletos distribuídos ao redor da concessionária. Às vezes, seu Gerente Geral providencia listas externas adquiridas de fontes como o DETRAN e envia mala-direta a esse público. Não foi identificada nenhuma utilização do cadastro próprio de clientes. Quanto à mensuração do retorno sobre o esforço de comunicação, a empresa mensura o canal de comunicação que atraiu o *prospect* ou cliente à loja e associa seu resultado com o número de vendas realizadas. No entanto, não há uma correlação entre o canal de comunicação e a venda, ou seja, pode ser que um cliente seja atraído por uma indicação, mas a concessionária associa a venda àquela campanha que está vigorando naquele momento.

### 5.3.3.2 Atendimento – Pré-Venda

Na Concessionária A, o atendimento é orientado pela experiência e sensibilidade do gerente em estabelecer sua forma de persuadir o consumidor à compra. O *prospect* ou cliente chega à loja e o gerente faz a abordagem, buscando identificar sua necessidade. Segundo ele, no entanto, em 60% dos casos os *prospects* ou clientes já sabem o carro que querem e, portanto, não é necessário explorar suas necessidades. Não existe registro das informações obtidas nesse momento de contato e, portanto, essas informações não são resgatas durante o processo de envolvimento com o cliente, a não ser pela memória do gerente.

Na Concessionária B, o atendimento telefônico e o atendimento pessoal são realizados pelo vendedor sem uma abordagem padrão e sem critérios específicos e objetivos para identificar as necessidades dos clientes. Segundo o Gerente Geral de Vendas, “a concessionária não interfere no modo como o vendedor faz a abordagem, apenas sugere que aconteça uma iniciativa no sentido de identificar as necessidades do cliente e seu potencial de compra, mas se o desempenho de vendas diminuir, a concessionária interfere e analisa o seu modo de abordar e negociar com o cliente”. Existe, porém, um controle sobre o número de *test-drives* realizados, embora não exista uma relação com os negócios fechados. Ou seja, não se sabe o quanto o *test-drive* contribui para o fechamento do negócio.

### 5.3.3.3 Envolvimento – Pré-Venda

O processo de “Envolvimento” ocorre caso o *prospect* ou cliente não decida pela compra na primeira visita à loja.

Na Concessionária A, o gerente faz novos contatos se “julgar” haver um real interesse de compra. Segundo seu depoimento, ele não continua fazendo contato com o interessado por muito tempo – “a partir de um tempo, após a negociação ter sido realizada e o cliente decidir postergar a compra, eu não o procuro mais”. O gerente utiliza uma “caderneta” em que registra nomes e telefones de *prospects* ou clientes interessados em comprar um veículo para fazer contatos.

Na Concessionária B, apesar do Gerente Geral ter dito que a maioria dos *prospects* ou clientes não compra na primeira visita à loja, não há gestão sobre os contatos de envolvimento com os *prospects*. Eles são administrados integralmente

pelos vendedores, que utilizam julgamentos pessoais e adotam critérios particulares quanto ao envolvimento com esses *prospects*.

Assim, em nenhuma das duas concessionárias identificou-se qualquer integração entre contatos telefônicos e visita à loja, ou mesmo algum tipo de gestão sobre aqueles *prospects* ou clientes que não compraram na primeira visita. Isto impossibilita qualquer sistema de mensuração do esforço de vendas.

#### 5.3.3.4 Negociação e Fechamento – Pré-Venda

Na Concessionária A, o processo de “Negociação” e “Fechamento” da venda é acompanhado pelo Gerente de Vendas que utiliza sua experiência para fechar o negócio. Porém, segundo o proprietário da empresa e confirmação do próprio gerente, há uma excessiva condescendência com descontos e outras concessões que geram ônus para a empresa.

Na Concessionária B, a “Negociação” e o “Fechamento” também são conduzidos pelos vendedores que solicitam ao gerente, quando é necessário conceder descontos acima do estabelecido pela diretoria da empresa. Não existe nenhuma técnica específica para vencer as objeções dos clientes ou administrar a pressão por desconto, a não ser a sua concessão.

Portanto, em nenhuma das concessionárias pesquisadas identificou-se qualquer indicador que possa avaliar a eficiência da venda ou os motivos de venda perdida. A exceção é um relatório que apresenta as vendas do período e os respectivos vendedores, bem com os dados financeiros da transação.

#### 5.3.3.5 Venda

Quando o negócio é fechado, não existe na Concessionária A uma orientação para a venda de produtos agregados. Segundo o seu Gerente de Vendas, “se o cliente quiser eu posso vender seguro e acessórios, mas quanto ao financiamento eu sempre faço a taxa mais baixa”. Vale ressaltar que o agente financeiro remunera a concessionária com base no valor da taxa de juros negociada com o cliente no financiamento do carro. Portanto, é mais uma fonte de receita que contribui para compor a margem de lucro da concessionária. Da mesma forma, quando da entrega

do carro, o próprio gerente apresenta todas as informações sobre o carro, mas não apresenta os serviços da concessionária e nem registra nenhum tipo de informação com vistas a uma continuidade do relacionamento com o cliente.

Na Concessionária B existe uma diretriz para que o vendedor explore ao máximo a venda de agregados, mas não existe um padrão de abordagem e nenhum controle do desempenho do vendedor. O único controle é um relatório consolidado em relação à receita gerada pela venda de agregados. Apesar disto, o Gerente Geral afirmou que a venda de agregados representa uma parcela importante da receita operacional, embora não tenha mencionado em que percentual. A entrega do veículo é feita por um entregador especializado, o que acontece sempre de forma agendada e seguido de uma explicação detalhada do veículo. A área de Pós-Venda não participa em nenhum momento do processo de entrega. Não existe nenhuma atividade ou processo que integre as duas áreas, apenas conversas informais entre os colaboradores.

As duas empresas pesquisadas não possuem indicadores que possibilitem o gerenciamento dos processos. No entanto, através de suas montadoras são estabelecidos alguns índices genéricos que avaliam o desempenho qualitativo de alguns processos. Por exemplo, a montadora da Concessionária A criou o QCP (*Quality Care*) em que realiza pesquisas sistemáticas junto aos consumidores para avaliar sua satisfação com o atendimento na venda. Nele, critérios como cortesia no atendimento do vendedor, demonstração de interesse pelo cliente, experiência com a entrega do veículo, contato após a venda e outros são avaliados e servem como índices comparativos em toda a rede.

A montadora da Concessionária B adotou um método similar, porém com a sigla QVN (Qualidade em Veículos Novos), cujos critérios também são qualitativos, mas são acompanhados de um bônus financeiro para a concessionária que atingir determinados níveis.

Apesar dos esforços das montadoras para garantir qualidade e satisfação no atendimento, esses índices são insuficientes para corrigir e melhorar o desempenho dos processos da concessionária porque não contemplam critérios quantitativos que permitam identificar impactos nos custos ou na receita, a não ser pela perda do bônus.

Outro aspecto importante é que a área de vendas não se envolve mais com o cliente ao longo de sua permanência com o veículo. No momento em que ocorre a entrega do carro, sua missão termina e há uma ruptura no processo. A continuidade só acontecerá na área de assistência técnica, caso o cliente se manifeste.

#### 5.3.3.6 Pós-Venda

Com relação ao Pós-Venda, a Concessionária A é passiva quanto à oferta de serviços ao mercado, mas realiza contatos com os clientes após a realização dos serviços, com o intuito de checar sua satisfação e a qualidade técnica do reparo ou manutenção. Entretanto, essa atividade não é registrada nem mensurada pela concessionária, embora a montadora realize também pesquisas sistemáticas junto ao cliente no pós-venda e verifique tanto a qualidade técnica dos serviços quanto o atendimento.

Apesar desses índices contribuírem para a melhoria qualitativa do atendimento na oficina, não permitem, da mesma forma que em vendas, visualizar o desempenho quantitativo sobre o comportamento do cliente ao nível de frequência de uso do serviço, fidelidade, média de gasto com a empresa e outros. Portanto, não demonstra se a opinião de satisfação do cliente se traduz em seu comportamento de compra.

Quanto ao atendimento no pós-venda, tanto o contato telefônico quanto o atendimento pessoal são realizados sem qualquer utilização de informações prévias a respeito do cliente, as quais possam distingui-lo e possibilitar um contato mais personalizado em função do histórico de realização dos serviços, perfil, fidelidade e outros. O atendimento é realizado pontualmente na oficina e o serviço é contratado no mesmo instante, a critério do cliente.

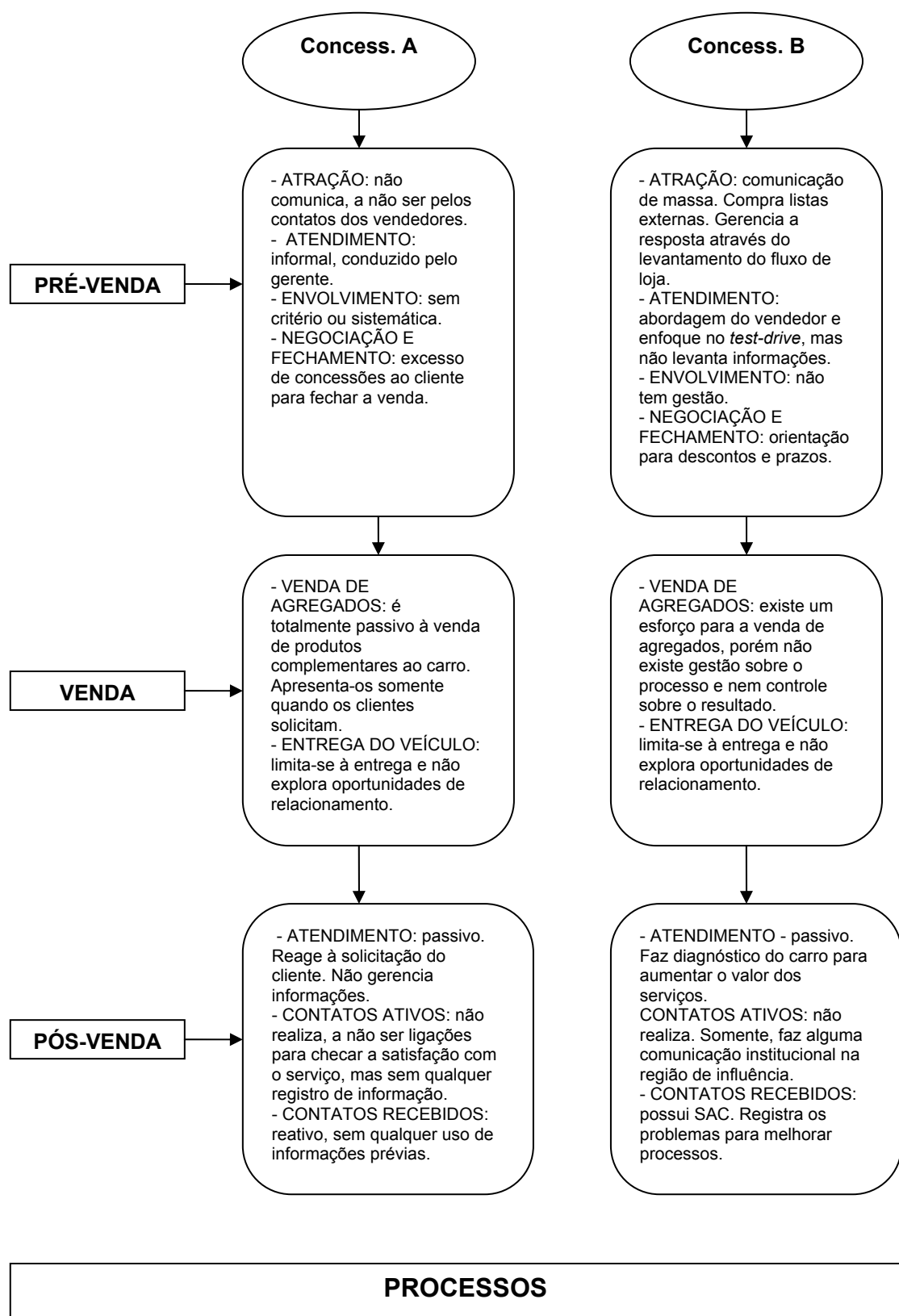
A Concessionária B apresenta características semelhantes em relação à Concessionária A no que se refere à gestão do cliente. Entretanto, no atendimento da oficina existe um procedimento dos profissionais de atendimento desse setor que visa “explorar” as oportunidades de venda, fazendo um diagnóstico no carro do cliente, e gerar serviços e vendas de peças adicionais. Tal procedimento é sustentado pelo estabelecimento de uma política de remuneração variável desses profissionais, bem como dos mecânicos.

Com relação a contatos ativos, a concessionária envia malas-diretas institucionais e promocionais utilizando listas compradas de fontes externas, nunca utilizando o seu próprio cadastro de clientes, tampouco utilizando controle sobre o retorno dessas ações.

Quanto a contatos recebidos, a empresa possui um SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, no qual as reclamações são atendidas por uma central de atendimento, registradas e repassadas aos responsáveis pelo assunto. A pessoa encarregada do SAC procura solucionar as reclamações apresentadas pelos clientes. Periodicamente, as solicitações e problemas manifestados pelo cliente são apresentados em relatório à equipe, como instrumento de melhoria dos processos e antecipação dos problemas que ocorrem na assistência técnica.

A exemplo da Concessionária A, a Concessionária B é orientada pelas mensurações feitas pela montadora, que apresentam seus critérios de satisfação do cliente, mas não possibilitam avaliar desempenhos quantitativos relacionados ao cliente.

A Figura 5.3.3.1 abaixo ilustra, sinteticamente, o resultado do levantamento quanto à variável Processos, pelas respostas aos questionamentos, conforme roteiro de perguntas.



**Figura 5.3.3.1 Diagrama representativo da variável Processo das empresas pesquisadas**



#### 5.3.4 Quanto à variável Tecnologia

Com relação à variável Tecnologia, em ambas as empresas as entrevistas foram divididas em duas etapas. Na primeira foram entrevistados os responsáveis pelo sistema de informática da empresa, pela geração de relatórios ou pelas solicitações junto à empresa responsável pelo desenvolvimento do software. Na segunda etapa foram entrevistados os Gerentes de Vendas e de Assistência Técnica, enquanto usuários desse sistema. Em relação ao responsável de informática, foi importante compreender a estrutura tecnológica da empresa, e em relação aos usuários, quais tipos de dados e informações são utilizados, como forma de avaliar suas necessidades com relação às informações dos clientes e gerenciamento de contatos.

As perguntas que orientaram a entrevista com o responsável por informática foram:

- A empresa possui banco de dados de clientes? Se não, existe algum projeto relacionado a isso?
- Como as informações sobre os clientes estão organizadas?
- Existe algum tipo de software que auxilia o registro de contatos com *prospects* ou clientes antes de qualquer transação?
- Qual a configuração da estrutura tecnológica da empresa?
- Os gerentes conseguem acessar a base de clientes com o histórico de suas transações?
- Quais informações sobre os clientes são solicitadas ao seu departamento?

As perguntas que orientaram a entrevista com os gerentes usuários foram:

- Quais as informações sobre clientes são registradas no sistema?
- Quais as informações sobre clientes são utilizadas em seu dia-a-dia?  
Com quais propósitos?
- Quais os relatórios relacionados a clientes são utilizados?
- Quais recursos tecnológicos seriam necessários, em sua opinião, para melhorar o atendimento ao cliente?

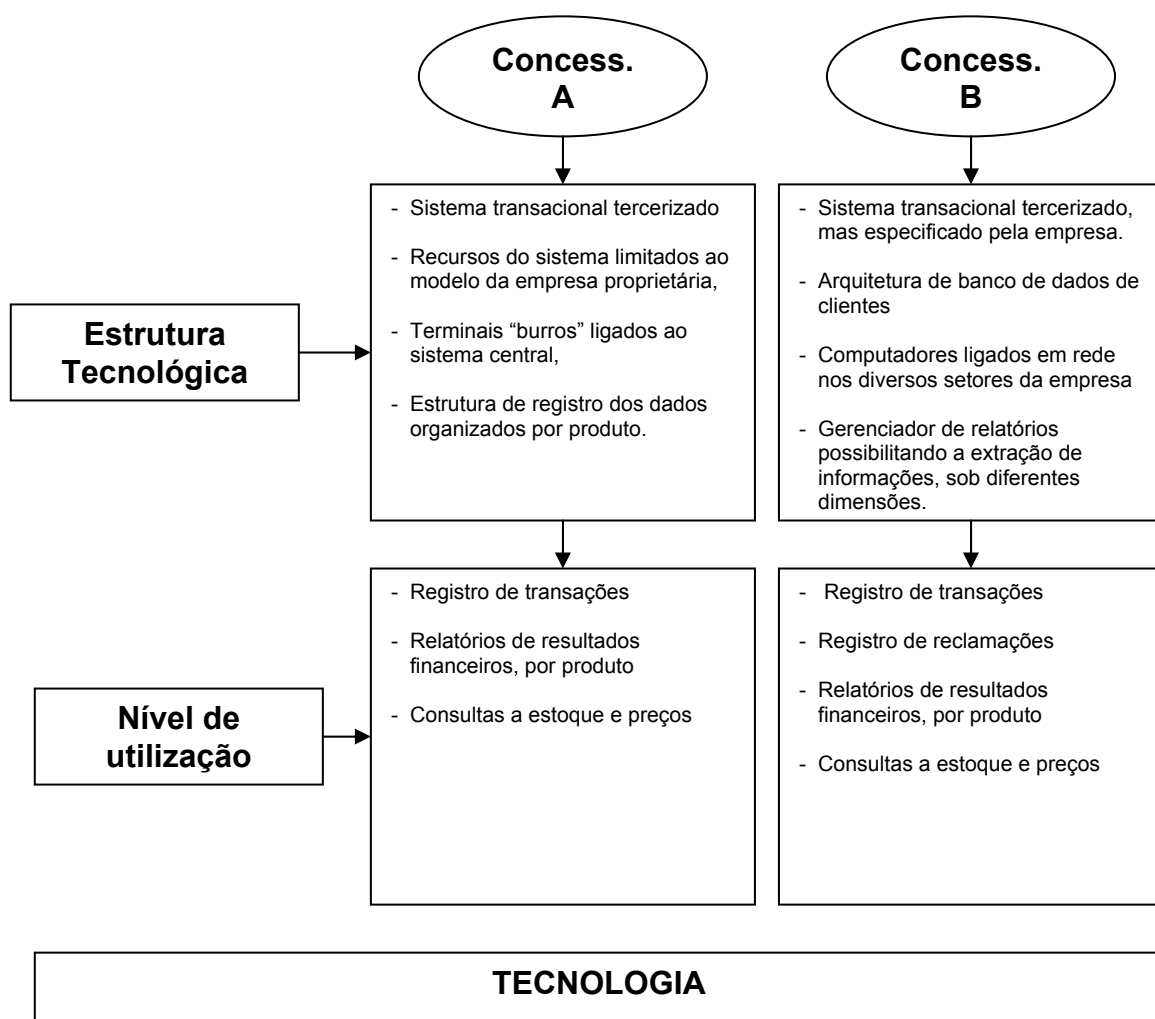
Ambas as concessionárias não possuem seus sistemas de informações orientados para o cliente, apesar dos recursos tecnológicos permitirem o

desenvolvimento de soluções que possam auxiliar os executivos na sua gestão, porém em níveis diferentes.

A automatização dos processos da Concessionária A se limita ao registro do faturamento da venda de carros e serviços e ao sistema de compras que é ligado ao sistema da montadora para o processamento de pedidos de peças e veículos. O software que gerencia as transações da concessionária foi desenvolvido por uma empresa especializada do ramo automotivo e possui recursos de gerenciamento do relacionamento com o cliente, que não são utilizados pela Concessionária A. Sua utilização, portanto, se limita ao processamento de transações e a relatórios financeiros.

Por outro lado, a Concessionária B possui estrutura tecnológica de banco de dados, embora não utilizem seus recursos no sentido de obter informações sobre o comportamento de compra dos clientes ou mesmo para a realização de ofertas personalizadas. Não existe nenhum tipo de manutenção dos dados dos clientes. Se houver qualquer mudança em seu cadastro, o banco de dados perde a consistência, segundo o responsável pela informática da empresa. O cadastro só é atualizado se o cliente por algum motivo retornar à concessionária, quando o cadastro dele é trazido de volta e as informações são checadas. A empresa possui um software específico para geração de relatórios, que permite inúmeras variações de dados voltados para a administração do relacionamento com o cliente, porém somente relatórios financeiros orientados aos produtos são solicitados pelos gerentes. Ademais, a automatização dos processos se limita, também na Concessionária B, ao processamento de transações e aos lançamentos contábeis que permitem o gerenciamento do desempenho financeiro dos produtos e serviços, bem como do negócio com um todo.

A Figura 5.3.4 abaixo ilustra, sinteticamente, o resultado do levantamento quanto à variável Tecnologia, em resposta aos questionamentos do roteiro de perguntas.



**Figura 5.3.4 Diagrama representativo da variável Tecnologia das empresas pesquisadas**

Em resumo, independentemente da estrutura e recursos tecnológicos existentes, ambas as concessionárias não utilizam seus sistemas de informações para visualizar o histórico do cliente, nem mesmo utilizam o cadastro para comunicação e relacionamento.

### 5.3.5 Quanto à variável Estrutura Organizacional

Com relação à variável Estrutura Organizacional, foram entrevistados o Gerente de Vendas de Veículos e o Gerente de Assistência Técnica, na Concessionária A, e o Gerente Geral de Veículos e o Gerente Geral de Assistência Técnica, na Concessionária B. As perguntas que orientaram a entrevista foram:

- Existe algum tipo de estrutura para dar apoio a equipe de vendas, durante o processo de vendas e atendimento ao *prospect* ou cliente?
- Quem faz o atendimento ao cliente pelo telefone? E na loja?
- Existem problemas no atendimento ao cliente, tanto na loja, quanto pelo telefone? Como?
- Como os problemas dos clientes são acompanhados e tratados? Existem problemas? Quem é o responsável para solucioná-lo?
- Existem problemas no atendimento ao cliente, na oficina. Quais?
- Como os problemas dos clientes são acompanhados e tratados?
- Existe algum tipo de estrutura de atendimento ao cliente pelo telefone, na oficina? Quais as suas funções?

Ambas as concessionárias estão organizadas e divididas segundo suas áreas de negócio: Veículos, Serviços, Peças e Administração.

Na Concessionária B, cada área de negócio possui uma estrutura matricial comanda pelo gerente e acima dele se encontra a diretoria da empresa composta por sócios.

Na Concessionária A, a formatação organizacional é semelhante, porém difere em função do tamanho da empresa, pois a Concessionária B apresenta um nível hierárquico a mais, representado pelo Gerente Geral de Vendas e Gerente Geral de Serviços.

Em termos de funcionamento existe uma notada separação de atividades e estilos de gestão. Isto significa que as áreas de negócio não estão integradas e são motivadas a produzir resultados de forma independente. Não existe nenhuma atividade ou processo que integre, por exemplo, as áreas de veículos e serviços. Quando um cliente compra um carro da área de veículos, o relacionamento se encerra e a área de serviços não estabelece nenhum tipo de interação com esse mesmo cliente.

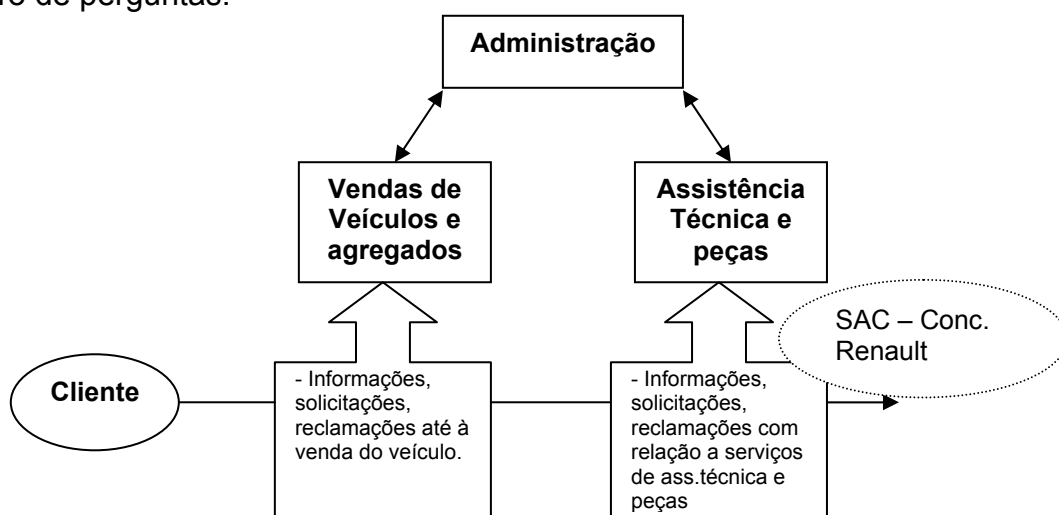
As conseqüências deste modelo ficam evidentes no atendimento de reclamações ao cliente. Não existe um processo de registro de reclamações e nem um acompanhamento do cliente ao longo de seu ciclo de vida. Cada área cuida dos problemas relacionados a suas atividades e não existe uma atitude com foco nas necessidades e nas soluções integrados dos clientes.

Em ambas as concessionárias não existe uma estrutura de apoio na área de vendas. Os vendedores e o Gerente de Vendas são os responsáveis por todos os processos da pré-venda e venda.

Como não existe uma estrutura de atendimento e acompanhamento do cliente, reclamações e insatisfações dos clientes nesta etapa não são tratadas ou acabam sendo resolvidas por iniciativas individuais.

Na área de serviços, a Concessionária B possui um SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, porém somente voltado às atividades de pós-venda, sem integração com a venda. Mesmo assim, os problemas são registrados e tratados individualmente e coletivamente, como forma de aperfeiçoar os processos nesta etapa, embora sempre em uma atitude reativa às solicitações dos clientes.

A Figura 5.3.5 abaixo ilustra, sinteticamente, o resultado do levantamento quanto à variável Estrutura Organizacional, com as respostas aos questionamentos do roteiro de perguntas:



**Figura 5.3.5. Diagrama representativo da variável Estrutura Organizacional das empresas pesquisadas**

Em resumo, do ponto de vista da gestão do relacionamento com o cliente a estrutura organizacional de ambas as concessionárias está, mais uma vez, orientada para a especialidade de seus produtos e serviços. Assim, ela não permite ou dificulta estabelecer um relacionamento através de um acompanhamento do cliente ao longo de seu ciclo de vida. Na prática, é o cliente quem deve se dirigir ao setor específico, de acordo com o tipo de solicitação.

#### **5.4 Etapa: Identificar**

Para cada uma das concessionárias pesquisadas foram apresentados resumos das principais questões que impactam o relacionamento com o cliente, considerando as variáveis do CRM. Com estas informações foram analisados os indicativos de valor gerado para o cliente e para a empresa, a partir das constatações da pesquisa.

Com relação à Estratégia foi identificado, enquanto oportunidade, estabelecer uma nova orientação para uma visão integrada do ciclo de compra e relacionamento com o cliente na concessionária. Isto significa reconhecer e atuar em todo o ciclo. É preciso promover uma integração entre as diversas áreas de negócio da empresa em torno desse ciclo. Com isto, estimula-se a sua permanência na empresa através da continuidade de compra e, conseqüentemente, aumenta-se a sua capacidade de gerar valor para a empresa e, por conseguinte, a satisfação dos objetivos da empresa.

Quanto à Segmentação, as oportunidades encontram-se na otimização dos esforços de comunicação, tornando-os mais pertinentes e adequados às diferentes características dos clientes. Isto requer ter e gerenciar informações sobre os clientes, identificando a etapa em que eles se encontram em seu ciclo de compra, bem como seus perfis e interesses com relação aos serviços prestados pela empresa.

Quanto aos Processos, é necessário, como premissa básica, estabelecer indicadores de desempenho que possibilitem seu gerenciamento em cada uma das etapas: Pré-Venda, Venda e Pós-Venda. Identificou-se, aqui, a necessidade de se estabelecer uma gestão centralizada sobre esses processos, em que haja um controle e acompanhamento nos momentos de interatividade com o cliente, ao longo de seu ciclo de compra. Para cada processo é necessário desenvolver novas atividades ou redefinir algumas atividades existentes, no sentido de agregar maior valor ao cliente e à empresa nesses momentos de contato.

Na etapa seguinte deste modelo são propostas e detalhadas as novas atividades, os respectivos indicadores de desempenho e o estabelecimento do valor proposto.

Quanto à Tecnologia, as oportunidades estão em voltar a área de informática das empresas pesquisadas para a gestão de informações sobre os clientes. Isto

significa assessorar as áreas de negócio da empresa no melhor uso dos dados, desenvolvendo ferramentas para registro e gerenciamento de contatos e, principalmente, desenvolvendo um ambiente tecnológico de integração de dados sobre os clientes. É possível identificar o histórico de transações e outras informações de relacionamento sobre os clientes, o que permite promover e incrementar o relacionamento. Na etapa seguinte deste modelo é proposta uma nova arquitetura tecnológica.

Quanto à Estrutura Organizacional, a principal oportunidade está em desenvolver uma central de relacionamento com o cliente que possa gerenciar e assisti-lo ao longo de seu ciclo de vida, o que será detalhado na etapa seguinte.

Como forma de se chegar aos propósitos desta etapa foi elaborado um quadro de resumo, apresentado na Figura 5.4 abaixo, que estabelece um comparativo entre as duas concessionárias estudadas, considerando as variáveis do CRM e, por conseguinte, oportunidades para implementação de novas práticas de gestão do relacionamento com o cliente.

Variáveis do CRM	Concessionária A	Concessionária B	Indicação de valor (VRA e VEA)	Oportunidades
Quanto à Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientada para Custo e enfoque na diminuição da estrutura de operação</li> <li>▪ Foco na venda do carro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientada para custo com enfoque na otimização da estrutura de operação</li> <li>▪ Foco na área de assistência técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambas as empresas buscam o VEA, mas não estão orientadas para proporcionar o VRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visão integrada do cliente</li> <li>▪ Aumento do valor do tempo de vida do cliente</li> </ul>
Quanto à Segmentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não reconhece</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não reconhece</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistência de indicação de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento da eficiência das ações de atração</li> <li>▪ Diminuição de investimentos no esforço de vendas</li> <li>▪ Diferenciação no mercado</li> </ul>
Quanto aos Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pré-Venda: baixo nível de comunicação, atendimento personalizado</li> <li>▪ Venda: Baixo nível de aproveitamento do potencial de venda de agregados</li> <li>▪ Pós-Venda: falta proatividade no relacionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pré-Venda: indicador de eficiência publicitária, estímulo ao <i>test-drive</i>, sem gestão do envolvimento, sem gestão da venda perdida.</li> <li>▪ Venda: falta integração com pós-venda</li> <li>▪ Pós-Venda: falta proatividade no relacionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concess. B Pré-Venda: VEA na Atração. VRA no atendimento, mas não há indicação de valor no restante dos processos da pré-venda. Venda: VEA na venda de produtos agregados. Pós-Venda: VRA no SAC.</li> <li>▪ Concess. A Pré-Venda: VRA no atendimento, mas não há indicação de VEA. Venda: não há indicação de valor. Pós-Venda: não há indicação de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de indicadores de desempenho em todos os processos</li> <li>▪ Gestão centralizada e orientada para o ciclo de relacionamento com o cliente</li> <li>▪ Gestão dos processos baseada no VRA e VEA, simultâneos.</li> </ul>
Quanto à Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limita-se ao processamento de transações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientação para resultados financeiros a partir dos produtos e áreas de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concess. B: indicação de VEA</li> <li>▪ Concess. A: não há indicação de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhamento do comportamento de compra do cliente</li> <li>▪ Gestão de contatos</li> <li>▪ Controle das ações de comunicação</li> </ul>
Quanto à Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura Matricial sem integração entre as áreas de negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura Matricial sem integração entre as áreas de negócio</li> <li>▪ Visão não integrada do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não há indicação de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de uma Central de Relacionamento orientada ao cliente.</li> </ul>

**Figura 5.4. Análise da indicação de valor e oportunidades relacionadas ao CRM nas empresas pesquisadas**



## 5.5 Etapa: Propor

Nesta etapa, a partir das oportunidades levantadas nas concessionárias pesquisadas, um novo modelo de gestão do relacionamento com o cliente é proposto.

A construção do modelo se dá através de uma proposta de reorientação estratégica, de novas práticas de segmentação, de novas atividades referentes ao ciclo de vida e relacionamento com o cliente, de uma reestruturação na infraestrutura tecnológica e, finalmente, pela reestruturação organizacional das empresas pesquisadas.

Vale salientar que este modelo foi inspirado nos levantamentos realizados, sendo que, na maioria das variáveis as oportunidades para a melhoria da gestão do relacionamento com o cliente, as duas empresas são semelhantes.

Em algumas práticas a Concessionária B apresentou estágios mais avançados do que a Concessionária A, em termos de CRM. Por exemplo, na existência de um SAC, na assistência técnica ou na existência de um indicador que avalia o desempenho da atividade de atrair clientes para a loja.

Algumas soluções a serem propostas poderão ser aplicadas de forma diferente em cada uma das concessionárias, mas as soluções propostas são pertinentes a ambas, pelas oportunidades identificadas.

### 5.5.1 Estratégia: Reorientação

As empresas pesquisadas estão inseridas em um ambiente mercadológico de poucas inovações e restrito do ponto-de-vista de desenvolvimento de novos mercados ou novos produtos. Isto ocorre porque a inovação no setor de varejo automotivo é comandada pela montadora, através do desenvolvimento de novos produtos. Assim, resta à concessionária criar mecanismos que possam melhorar a sua operação em seu mercado de concessão.

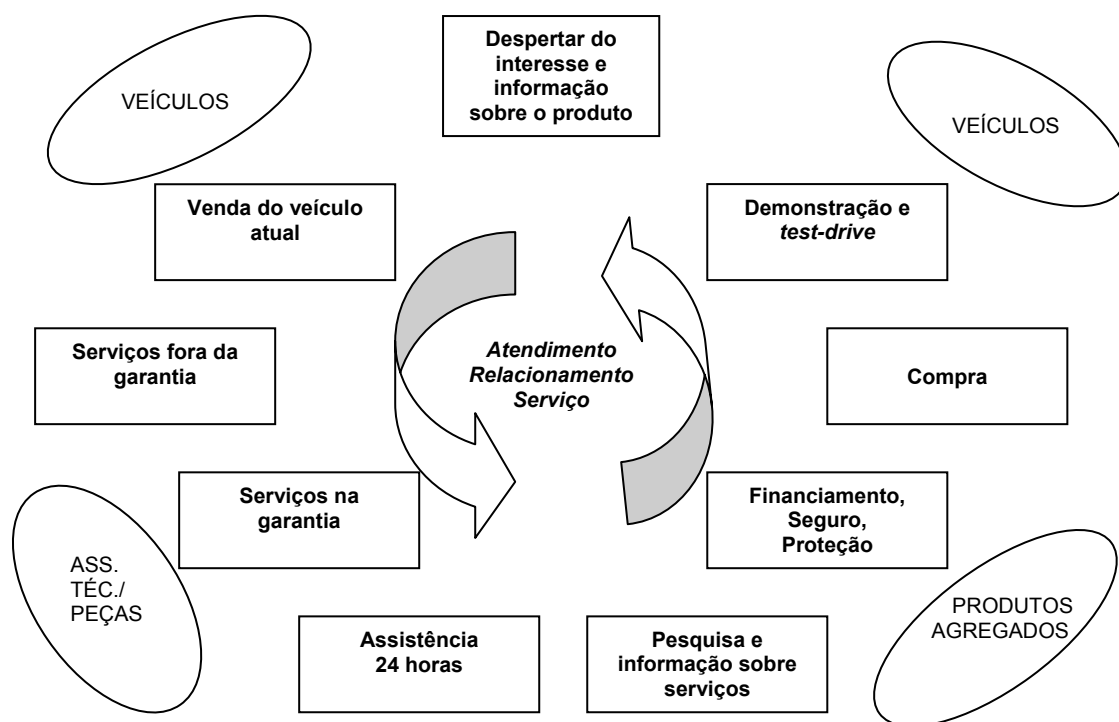
A orientação da criação de novos mecanismos deve ser a de sua capacidade de prestar serviço, de tal forma que o consumidor possa perceber valor adicional nos serviços prestados pela concessionária, sem que seja necessário competir por preço.

A proposta é que a otimização da estrutura operacional deva estar focada na agilidade e flexibilidade dos processos para um melhor atendimento ao cliente. A redução de custos vem como consequência.

Assim, a estratégia de adicionar valor não deve ter como premissa a diminuição de custo, como declarou os dirigentes das empresas pesquisadas, mas a otimização dos processos. Como proposta, a estratégia deve ser sustentada por três vetores de valor: Atendimento, Relacionamento e Serviço. Para tanto, é preciso realizar uma reorientação de foco buscando a visão integrada do cliente. Ao invés da concessionária se orientar por suas áreas de negócio e produtos, ela deve buscar o gerenciamento do ciclo de compra do cliente e reagir a ele, buscando aumentar seu valor através do aumento da frequência de compras, de seu gasto médio de compras, da permanência na empresa.

Isto implica em uma redefinição de processos, em novas práticas de segmentação, no uso da tecnologia e em uma reestruturação organizacional.

A Figura 5.5.1 abaixo ilustra o modelo estratégico proposto.



**Figura 5.5.1 Modelo Estratégico orientado pelo ciclo de compra do cliente para o ramo automotivo**

### 5.5.2 Segmentação – Novas práticas

As concessionárias pesquisadas não se diferenciam pelo atendimento ou relacionamento. Assim, o trabalho de Segmentação proposto se resume na adequação da comunicação, tornando a oferta de carros e serviços mais adequados a grupos de clientes com características similares. Com isto, pode-se obter um melhor retorno sobre o esforço de vendas e estimular a frequência de compra e a média de gasto por cliente.

Ao mesmo tempo, a Segmentação permite o incremento do relacionamento, através da comunicação com o cliente adequada ao seu estágio no ciclo de compra. Para isto, propõe-se o uso do método RFM de Hughes, apresentado no capítulo anterior, como instrumento para agrupamento de clientes em função de seu histórico de compras.

O quadro da Figura 5.5.2 abaixo apresenta os grupos de clientes e as recomendações respectivas, em termos de comunicação e relacionamento, que devem ser adotadas pelas empresas pesquisadas, em função das oportunidades identificadas.

<b>Tipos de clientes</b>	<b>Abordagem de relacionamento</b>	<b>Ação de comunicação</b>
<u>Prospects</u> : manifestaram algum tipo de interesse na compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro do interesse e necessidade.</li> <li>- Contatos sistemáticos, conforme o interesse pela compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informações sobre produtos: comparativos, ofertas da concessionária, oportunidades.</li> <li>- Estímulo à compra</li> </ul>
Clientes – 433 a 555 (método RFM)	- Acompanhamento do ciclo de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançamento de novos produtos,</li> <li>- Lembrança e brindes em datas comemorativas</li> <li>- Ofertas</li> </ul>
Clientes – 333 a 432 (método RFM)	- Análise do comportamento de compra	- Ofertas pertinentes em função do ciclo de compra
Clientes – 244 a 332 (método RFM)	- Pesquisas de interesse e satisfação	- Promoções
Clientes – abaixo de 244 (método RFM)	- Abordagem passiva	- Sem comunicação

**Figura 5.5.2. Práticas de Segmentação de clientes para as concessionárias pesquisadas**

### 5.5.3 Processos – Novas atividades

Considerando os processos interativos já definidos no capítulo anterior e as oportunidades identificadas nos processos atuais das empresas pesquisadas, propõe-se a redefinição de atividades existentes e a prática de novas atividades.

A apresentação dessas atividades é acompanhada dos requisitos de dados a serem obtidos e registrados no durante o contato com o cliente, bem como de um comparativo com atual processo adotado pelas empresas pesquisadas, como forma de visualizar o impacto do modelo proposto, além dos indicadores de desempenho relacionados àquele processo.

#### 5.5.3.1 Redefinição do processo de Atração – Pré-Venda

A Concessionária A não apresenta nenhum tipo de esforço de atração de cliente, a não ser através da montadora e pelo esforço individual e não sistemático de seus vendedores. Ao contrário, a Concessionária B realiza esforços de comunicação de massa. No entanto, erroneamente, ela estabelece o retorno da propaganda em função da venda realizada e não à geração de contatos.

Nenhuma das empresas registra, sistematicamente, o canal de resposta do *prospect* e, portanto, não consegue ter um controle e o acompanhamento do *prospect* quando o contato é interrompido e reiniciado em um outro momento. Além disto, o processo atual não permite desenvolver, internamente, um contínuo aprendizado sobre o comportamento do mercado frente às diferentes formas de comunicação.

O quadro da Figura 5.5.3.1 ilustra as novas atividades propostas.

<b>Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente na ATRAÇÃO</b>	
<p>† <i>Prospect</i> responde à oferta – 1º. contato</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ O atendente (vendedor) realiza o atendimento pessoal ou por telefone, e-mail ou fora da loja</li> <li>☛ Identifica se é <i>prospect</i> ou cliente e indaga sobre o canal que o motivou a se manifestar</li> <li>☛ Estimula visita à loja, caso o 1º. contato ocorra fora dela ou por outro canal que não seja a loja.</li> <li>☛ Registra contato no banco de dados</li> <li>➔ Vai para o Atendimento</li> </ul>	
<p><b>Prática atual</b></p> <p>- Ações de propaganda de massa se o gerenciamento da resposta do <i>prospect</i>.</p>	<p><b>Prática proposta</b></p> <p>- Identificação do <i>prospect</i> ou cliente no banco de dados para adequar o atendimento ao seu perfil, caso já exista histórico de relacionamento.</p> <p>- Registro do contato e do canal de resposta.</p>
<p><b>Indicador de desempenho</b></p> <p>- <i>Retorno da Atração</i>: como forma de avaliar a efetividade do esforço de comunicação e estabelecer uma adequação de investimento</p>	<p><b>Requisitos de dados</b></p> <p>- <i>Dados de identificação</i>: nome, telefone, e-mail, endereço de contato.</p> <p>- <i>Dados de relacionamento</i>: canal de resposta, necessidade apresentada.</p>
<p><b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b></p> <p>- Controle da eficiência do investimento publicitário, baseado em um objetivo a ser estabelecido.</p>	<p><b>Impacto no Cliente – VRA</b></p> <p>- Atendimento mais adequado pela identificação de informações sobre contatos anteriores, bem como pelo histórico de transações, no caso daqueles que já são clientes da concessionária.</p>

**Figura 5.5.3.1. Redefinição do processo de Atração - Pré-Venda**

#### 5.5.3.2 Redefinição do processo de Atendimento – Pré-Venda

O atendimento ao *prospect* ou cliente nas concessionárias pesquisadas não é gerenciado e acontece conforme a iniciativa do vendedor que atende. Isto ocorre tanto na loja quanto através do telefone e Internet. O resultado é que não são aproveitadas as oportunidades de estabelecer empatia com o *prospect*, levantando informações que contribuiriam para uma melhor abordagem. Isto gera insatisfações e não permite a correção e melhoria dos processos pela gerência, a não ser que o cliente se manifeste.

Ressalte-se, no entanto, que a Concessionária B tem alguma orientação mais sistemática sobre a necessidade de se realizarem *test-drives*. Com isto, seu vendedor tem a oportunidade de identificar melhor as necessidades dos *prospects* ou clientes. Mesmo assim, as informações não são registradas e utilizadas para um aperfeiçoamento da abordagem.

Quanto ao método de qualificação, a proposta é que se elaborem perguntas para o *prospect*, durante o contato com o vendedor, sobre sua urgência com relação à compra do veículo, sobre a sua percepção sobre a marca e o veículo solicitado e, por último, sobre formas e condições de pagamento. Tais perguntas, se bem elaboradas, poderão fornecer ao vendedor o subsídio necessário para identificar o quanto o *prospect* ou cliente está próximo da decisão de compra.

O quadro da Figura 5.5.3.2 abaixo ilustra as novas atividades propostas.

Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente no Atendimento	
<p>† <i>Prospect</i> vai à concessionária após 1º contato ou continua na sequência se já estiver na loja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Identifica necessidades</li> <li>☛ Apresenta produto e realiza <i>test-drive</i></li> <li>☛ Realiza QUALIFICAÇÃO e classifica</li> <li>➔ Vai para o ACOMPANHAMENTO de vendas conforme QUALIFICAÇÃO como FRIO ou QUENTE, se <i>prospect</i> ou cliente não decidir comprar naquele momento</li> <li>➔ Vai para a NEGOCIAÇÃO se a intenção de compra for mais imediata e o <i>prospect</i> ou cliente iniciar negociação</li> <li>➔ Registra contato</li> </ul>	
Prática Atual	Prática Proposta
➔ Abordagem individual, de cada vendedor, sem qualquer indicador de acompanhamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Identificação do <i>prospect</i> ou cliente no banco de dados para adequar o atendimento ao seu perfil, caso já exista histórico de relacionamento.</li> <li>➔ Registro do contato</li> <li>➔ Método de Qualificação</li> </ul>
<b>Indicador de desempenho</b> - <i>Índice de Oportunidade</i> : identificar clientes frios e quentes, como forma de otimizar o gerenciamento de contatos e o esforço de vendas.	<b>Requisitos de dados da Qualificação e registro do contato</b> - <i>Dados de perfil e necessidade</i> : usuário do veículo, principal uso, características mais valorizadas. - <i>Dados da Qualificação</i> : urgência da compra em dias, motivo principal da compra, forma de pagamento, data para próximo contato, objeções.
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> - Otimização dos recursos através da diferenciação do esforço de vendas.	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> - Maior “pertinência”, nos contatos a serem estabelecidos pelo uso das informações obtidas na Abordagem.

**Figura 5.5.3.2. Redefinição do Processo de ATENDIMENTO - Pré-Venda**

### 5.5.3.3 Redefinição do processo de Envolvimento – Pré-Venda

Não foi identificado qualquer tipo de gerenciamento de contatos nas concessionárias pesquisadas. Quando um *prospect* ou cliente não compra na primeira visita à loja, o processo de manter um envolvimento não é gerenciado. Cada vendedor exerce sua forma de estabelecer contatos, organizar sua agenda, tanto em termos de intensidade, quanto de qualidade e pertinência da abordagem.

Assim, a proposta é estabelecer novas atividades que possam melhorar a sistemática de contato, tanto em termos de intensidade quanto de pertinência. Isto significa o uso de um gerenciador de contatos e de indicadores de desempenho que permitam o gerenciamento desse processo, conforme demonstrado no quadro da Figura 5.5.3.3 abaixo.

<b>Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente no Envolvimento de Vendas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifica dados e tarefas agendadas no banco de dados</li> <li>■ Sistema estabelece prioridades de contatos, pela Qualificação anterior, e responsáveis pelos mesmos</li> <li>■ Vendedor realiza contato e faz abordagem</li> <li>➔ Se vai fechar negócio agenda contato, registra e vai para NEGOCIAÇÃO</li> <li>■ Se não vai fechar negócio realiza nova Qualificação e registra contato.</li> <li>† Pela Qualificação o vendedor pode abandonar o envolvimento (se o <i>prospect</i> já comprou), classificá-lo como FRIO (se a decisão de compra for futura) ou manter envolvimento agendando novo contato com o <i>prospect</i>/cliente até que haja uma definição.</li> </ul>	
<b>Prática Atual</b>	<b>Prática Proposta</b>
➔ O Vendedor estabelece seus contatos ao seu critério em termos de intensidade e qualidade.	➔ Registro do contato que possibilita o gerenciamento do processo e a automatização das regras de contato.  ➔ Estabelecimento de regras e prioridades de contato, em função de um sistema de Qualificação.
<b>Indicador de desempenho</b> - <i>Índice de Produtividade de Vendas</i> : gestão dos contatos e análise dos resultados.	<b>Requisitos de dados da 2ª. Qualificação e registro do contato</b>  - 2ª. <i>Qualificação</i> : objeções, urgência da compra (em dias).  - <i>Dados de relacionamento</i> : data p/ próximo contato e motivos e necessidades atuais.
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> - Diminuição do custo de vendas pelo estabelecimento da prioridade de contatos. - Diminuição da perda de vendas.	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> - Maior assistência ao cliente em função das regras de contato.

**Figura 5.5.3.3. Redefinição do Processo de ENVOLVIMENTO - Pré-Venda**

#### 5.5.3.4 Redefinição do processo de Negociação e Fechamento – Pré-Venda

Apesar das concessionárias pesquisadas apresentarem um forte acompanhamento da gerência junto ao vendedor sobre a negociação e o fechamento da venda, não há uma gestão sobre as objeções dos clientes.

Para os vendedores, cada caso é um caso. Observa-se que o processo de aprendizagem fica restrito à experiência individual e não é compartilhado por toda organização. Assim, o quadro da Figura 5.5.3.4 abaixo ilustra o uso de informações com o propósito de evoluir no vencimento das objeções, através dos registros sobre os motivos de perda de vendas e as respectivas objeções apresentadas pelos *prospects* ou clientes. Com isto, a experiência acumulada a cada negociação pode ser compartilhada por toda a organização e possibilita a recuperação de uma venda, considerada perdida.



<b>Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente na Negociação e Fechamento</b>	
<p>† Vendedor negocia através do contato pessoal as condições da venda</p> <p>† Identifica objeções</p> <p>† Contorna as objeções</p> <p>➔ Se vai fechar negócio, imediatamente, vai para o Fechamento</p> <p>■ Se não vai fechar, imediatamente, registra contato e objeções apresentadas, classifica negociação e agenda novo contato para manter envolvimento</p> <p>■ Faz levantamento de dados do perfil do cliente, inclusive sobre o participantes da compra (usuário do veículo, influenciador e comprador) e registra no banco de dados</p> <p>■ Se vai desistir do negócio registra motivo da perda de vendas</p>	
<b>Prática Atual</b>	<b>Prática Proposta</b>
➔ As objeções dos clientes não são registradas, portanto não são utilizadas como ferramenta de treinamento para aprimorar argumentos de vendas.	<p>➔ Registro do motivo da perda de vendas.</p> <p>➔ Gestão das objeções apresentadas.</p>
<p><b>Indicador de desempenho</b></p> <p>- <i>Motivo de Perda de Vendas</i>: gestão dos motivos da perda de vendas e recuperação da venda perdida.</p> <p>- <i>Índice de Fechamento de Vendas</i>: análise da capacidade fechamento de cada vendedor.</p>	<p><b>Requisitos de dados do contato</b></p> <p>- <i>Dados de relacionamento</i>: motivo da perda de vendas e objeções apresentadas</p> <p>- <i>Dados psicodemográficos</i>: participantes da compra, hábitos de lazer do usuário, perfil demográfico, hábitos de mídia, principais hobbies do usuário.</p>
<p><b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b></p> <p>- Diminuição da perda de vendas</p>	<p><b>Impacto no Cliente – VRA</b></p> <p>- Adequação dos aspectos relacionados ao serviço às exigências do mercado, em função da gestão dos motivos da perda de vendas.</p>

**Figura 5.5.3.4. Redefinição do Processo de NEGOCIAÇÃO/ FECHAMENTO - Pré-Venda**

#### 5.5.3.5 Redefinição do processo de Vendas de Agregados – Venda

O principal aspecto identificado no processo de venda de agregados nas concessionárias pesquisadas é o registro das transações de alguns produtos, como seguro, faturamento, serviços de despachantes que não são registrados no sistema operacional da concessionária. Portanto, não há uma identificação do registro de compra desses produtos no banco de dados. Assim, o histórico de relacionamento com o cliente, bem como o seu valor em termos monetários, fica incompleto.

Quanto à atividade de envolver o cliente na compra de outros produtos, existem esforços nas duas concessionárias. Estes são mais ou menos eficientes, mas de um modo geral, apresentam características semelhantes e se diferem muito mais pela

atitude do vendedor e dos fornecedores que estão na concessionária do que, propriamente, em função do processo estabelecido.

Portanto, no modelo proposto o impacto na rentabilidade ocorrerá no pós-venda. A Figura 5.5.3.5 ilustra as novas práticas.

<b>Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente na Venda de Agregados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consulta histórico de compras, se já for cliente antigo, e identifica oportunidades para a venda de agregados</li> <li>† Apresenta cliente para fornecedores de bens e serviços agregados ou apresenta os bens e serviços ou solicita representantes dos produtos</li> <li>† Efetiva a venda</li> <li>■ Faz o registro das transações no sistema da concessionária</li> </ul>	
<b>Prática Atual</b>	<b>Prática Proposta</b>
➔ Não se tem o registro das transações na venda de bens e serviços agregados.	➔ Registro das transações com a venda de produtos agregados realizados por outros fornecedores.
<b>Indicador de desempenho</b> - <i>Resultado da Venda de agregados</i> : gestão do valor do tempo de vida do cliente  - <i>Produtividade da venda de agregados</i> : gestão sobre o crescimento do valor da venda por cliente	<b>Requisitos de dados do contato</b> - <i>Dados transacionais</i> : produtos adquiridos e valor da receita.
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> - Aumento do valor total da receita por cliente	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> - Conhecimento do valor, perfil e comportamento de compra do cliente para adequação do relacionamento.

**Figura 5.5.3.5. Redefinição do Processo de VENDA DE AGREGADOS – Venda**

#### 5.5.3.6 Redefinição do processo de Entrega do veículo – Venda

O processo de entrega do veículo identificado nas concessionárias pesquisadas não apresenta deficiências específicas. No entanto, existem oportunidades que poderiam ser exploradas com vistas ao aumento da receita da empresa.

A proposta é de criar uma atitude na entrega do veículo que estimule indicações de novos *prospects* que poderiam ou teriam interesse em receber um contato da concessionária para a compra de um veículo, junto ao próprio cliente.

O quadro da Figura 5.5.3.6 abaixo ilustra esta proposta.

<b>Atividades de interação com o <i>prospect</i> ou cliente na Entrega do Veículo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>† Entrega o veículo em data agendada, faz explicações técnicas sobre seu funcionamento e agenda pesquisa</li> <li>☐ Realiza pesquisa de satisfação e solicita indicações</li> <li>☐ Registra e agenda contato para <i>prospects</i> indicados</li> </ul>	
<b>Prática Atual</b>	<b>Prática Proposta</b>
➔ Apresentação das características e atributos dos veículos e, posteriormente, pesquisa de satisfação.	➔ Integração dos dados da pesquisa de satisfação ao banco de dados de cliente e geração indicações de novos <i>prospects</i> .
<b>Indicador de desempenho</b> - <i>Esforço de indicações</i> : gestão do esforço de vendas	<b>Requisitos de dados do contato</b> - <i>Pesquisa de satisfação da montadora</i>
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> - Aumento da receita pela geração de novos <i>prospects</i> - Diminuição do custo de atração	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> - Conhecimento da percepção do cliente com relação ao veículo e ao serviço prestado p/ adequação da abordagem em novos contatos.

**Figura 5.5.3.6 Redefinição do Processo de ENTREGA DO VEÍCULO – Venda**

#### 5.5.3.7 Redefinição do processo de Contatos Ativos – Pós-Venda

A Concessionária A não apresenta nenhum tipo de esforço de comunicação após a compra do carro por parte do cliente. A empresa apresenta uma atitude passiva com relação à venda de serviços e interesse em manter um relacionamento com o cliente através da comunicação dirigida.

Na Concessionária B as iniciativas de comunicação, considerando a área de serviços, são realizadas de forma não sistemática e utilizando cadastros externos. Mesmo assim, o objetivo é somente comercial e sem qualquer intenção de fidelização do cliente.

Para sanar essas dificuldades, propõe-se um calendário de eventos e comunicação com os clientes, com base em seu ciclo de compra e suas características, o qual é apresentado no quadro da Figura 5.5.3.7 abaixo.

<b>Tipo de Eventos e Comunicação</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Segmentos de clientes</b>	<b>Meios de comunicação</b>
Evento de "Welcome" e Indicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizar a preferência do cliente pela concessionária</li> <li>- Informação e dicas sobre cuidados com o veículo</li> <li>- Estimular a indicação de <i>prospects</i>: aquele que apresentar o cupom na concessionária, o cliente recebe um prêmio.</li> </ul>	Clientes que compraram veículo no mês.	Kit de Welcome com brindes, folhetos informativos e um cupom para indicação.
Campanhas de 1ª. Revisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lembrar o cliente do vencimento da 1ª. Revisão gratuita</li> </ul>	Clientes que compraram veículo há 11 meses	Contato telefônico e e-mail.
Renovação de seguro e extensão de garantia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter a fidelidade com a concessionária</li> <li>- Aumentar o valor do tempo de vida do cliente</li> </ul>	Clientes com seguro e garantia do veículo a vencer	Contato telefônico e e-mail.
Campanhas de Revisões periódicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter a fidelidade do cliente com a concessionária</li> <li>- Aumentar o valor do tempo de vida do cliente</li> </ul>	Clientes com Revisões periódicas a vencer	E-mail e contato telefônico para aqueles que não utilizam Internet.
Campanhas de Manutenção Preventiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter a fidelidade do cliente.</li> <li>- Aumentar o valor do tempo de vida do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes que tenham viagens com hábito de lazer</li> <li>- Clientes que utilizam o veículo para viagens de negócio</li> </ul>	- Mala-direta com oferta.
Campanhas de Recuperação de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar a perda do cliente para a concorrência</li> <li>- Aumentar o valor do tempo de vida do cliente</li> </ul>	- Pelo método RFV, clientes com R e F abaixo de 3 e com V acima de 3.	- Pesquisa exploratória pelo telefone e, posteriormente, mala-direta de oferta personalizada.
Eventos de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar o relacionamento</li> </ul>	- Pelo método RFV, clientes acima da célula 444	- Brinde de aniversário alusivo ao principal hábito de lazer e cartões de Natal
Lançamento de novos modelos de veículos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter a fidelidade à marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelo método RFV, clientes acima da célula 333 que comprou veículo a mais de 2 anos</li> <li>- <i>Prospect</i> FRIO</li> </ul>	- Convite para <i>test-drive</i> e evento na loja

**Figura 5.5.3.7. Calendário de Eventos e Comunicação com os Clientes**

O novo processo proposto tem como indicadores de desempenho a avaliação sobre o retorno das principais ações, além do monitoramento das variações do valor médio do cliente, como meio de se avaliar o resultado geral da estratégia de gestão do relacionamento com o cliente que está sendo implementada. Para isto, propõe-se o registro da margem de contribuição gerada a cada transação com o cliente, armazenando os dados no banco de dados. Isto permite, além de atualizar o valor do cliente no tempo, garantir um valor atualizado do cliente mais antigo.

Assim, um cliente mais antigo terá um valor monetário equivalente a um cliente que transacionou recentemente o mesmo montante, do ponto de vista financeiro. A Figura 5.5.3.7.1 abaixo apresenta as novas práticas propostas.

<b>Atividades de interação com o cliente nos Contatos Ativos – Pós-Venda</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifica tarefa no sistema de gerenciamento de contatos e seleciona clientes no banco de dados</li> <li>■ Envia oferta ao público selecionado ou faz contato pelo telefone e aguarda resposta</li> <li>■ Registra resultado do contato para os respondentes</li> <li>■ Realiza contato pelo telefone para não respondentes e registra contato</li> </ul>	
<b>Prática Atual</b>	<b>Prática Proposta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Passividade com relação à fidelidade do cliente.</li> <li>➔ Ações de comunicação esporádicas sem adequação ao ciclo de compra e características do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Controle e monitoramento dos resultados das ações, através da utilização dos indicadores de desempenho, conforme o calendário de eventos, proposto acima.</li> <li>➔ Controle da margem de contribuição, por cliente, gerada em cada transação.</li> </ul>
<b>Indicador de desempenho</b> <i>- Variação do valor médio do ciclo de vida do cliente:</i> Gestão do valor do cliente.  <i>- Índice de retorno das ações:</i> Gestão do esforço de comunicação.	<b>Requisitos de dados do contato</b> <i>- Pesquisa de satisfação da montadora</i>
<b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b> <i>- Aumento da receita pela geração de novas vendas para o mesmo cliente</i>	<b>Impacto no Cliente – VRA</b> <i>- Maior atenção ao cliente e pertinência para solucionar suas necessidades.</i>

**Figura 5.5.3.7.1. Redefinição do Processo de CONTATOS ATIVOS - Pós-Venda**

#### 5.5.3.8 Redefinição do processo de Contatos Passivos – Pós-Venda

Nas duas concessionárias pesquisadas, o processo de receber o cliente na assistência técnica apresenta oportunidades, do ponto de vista de incrementar o relacionamento com o cliente. Como nenhuma delas utiliza o banco de dados de cliente, no modelo proposto esse é o momento propício para enriquecê-lo com informações que contribuam para o gerenciamento do relacionamento.

Não existe nenhuma forma de gestão do fluxo de clientes na oficina, nem tampouco na perda da venda, principalmente pela ausência de um controle do processo.

O quadro na Figura 5.5.3.8 abaixo sugere o registro de informações de relacionamento e descreve os dados a serem coletados, além dos indicadores de desempenho para controle do processo.

<b>Atividades de interação com o cliente nos Contatos Passivos – Pós-Venda</b>	
<p>☒ Cliente vai à concessionária.</p> <p>† Recepção da Ass. Técnica realiza pré-atendimento, registra contato e o cliente aguarda para ser atendido.</p> <p>☒ Se o cliente foi embora sem ser atendido, concessionária faz contato para resgatar o cliente, oferece compensação e registra contato.</p> <p>† Para o cliente que foi atendido abre ordem de serviço e registra dados no banco de dados.</p> <p>† Faz o diagnóstico, realiza orçamento e faz contato com o cliente.</p> <p>† Se o cliente aceitou, realiza o serviço e faz a entrega do veículo.</p> <p>☒ Realiza pesquisa de satisfação, após 48 horas, registra resultado no banco de dados.</p> <p>☒ Se o cliente não aceitou, identifica motivo da rejeição e registra.</p> <p>☒ Faz contato com o cliente para reverter objeção quanto ao orçamento rejeitado (em até 4 horas) ou sobre insatisfação identificada na pesquisa (após 24 horas), oferecendo compensação.</p>	
<b>Prática Atual</b>	<b>Prática Proposta</b>
<p>➔ Registro das transações</p> <p>➔ O atendimento é único para qualquer tipo de cliente</p>	<p>➔ Controle e monitoramento do fluxo de atendimento da Ass.Técnica.</p> <p>➔ Gerenciamento das insatisfações do cliente e controle da perda para aperfeiçoamento do processo.</p>
<p><b>Indicador de desempenho</b></p> <p>- <i>Índice de vendas da oficina:</i> Eficiência do atendimento na oficina.</p>	<p><b>Requisitos de dados do contato</b></p> <p>- <i>Pesquisa de satisfação do serviço realizado</i></p> <p>- <i>Dados de relacionamento:</i> quilometragem do veículo, tempo de uso, usuário atual e grau de parentesco com o proprietário, motivo da recusa do serviço.</p>
<p><b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b></p> <p>- Aumento da receita pela diminuição da perda de serviços na oficina</p>	<p><b>Impacto no Cliente – VRA</b></p> <p>- Diminuição das insatisfações dos clientes pela identificação dos problemas e adequações corretivas do processo.</p>

**Figura 5.5.3.8. Redefinição do Processo de CONTATOS PASSIVOS - Pós-Venda**

#### 5.5.3.9 Redefinição do processo de Recompra – Pós-Venda

O processo de Recompra nas concessionárias pesquisadas, praticamente, é inexistente, por não utilizarem um banco de dados de clientes.

A proposta do modelo aqui desenvolvido é testar algoritmos que possam tornar maior a probabilidade de troca de carro por um cliente. Esse algoritmo pode ser construído a partir da análise das características atuais dos clientes que fazem a troca do carro e permanecem na marca.

Por outro lado, é preciso gerenciar a perda de clientes para outras marcas. Portanto, o processo deve monitorar o ciclo de compra do cliente e estimular a sua permanência na marca através de estímulos de comunicação.

O quadro da Figura 5.5.3.9 abaixo ilustra a prática proposta, bem como os indicadores de controle do desempenho do processo.

<b>Atividades de interação com o cliente na Recompra – Pós-Venda</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Seleciona clientes potenciais para trocar o veículo, utilizando algoritmo.</li> <li>☑ Envia oferta impressa ou por e-mail.</li> <li>☑ Se o cliente respondeu identifica interesse agenda contato para o vendedor e registra.</li> <li>☑ Se o cliente não respondeu, realiza novo contato pelo telefone.</li> <li>† Se houver interesse agenda contato para o vendedor e registra.</li> <li>☑ Se não houver interesse, identifica data futura para contato e registra motivo.</li> </ul>	
<b>Prática Atual</b>	<b>Prática Proposta</b>
<p>➔ A identificação do cliente para a Recompra é baseada somente no tempo de uso do veículo atual</p> <p>➔ Não há gestão sobre o esforço do cliente em continuar na marca.</p>	<p>➔ Gestão do Gestão esforço para manter a fidelidade do cliente.</p> <p>➔ Uso de tecnologia para direcionamento dos esforços de recompra.</p>
<p><b>Indicador de desempenho</b></p> <p>- <i>Índice de Fidelidade</i>: gestão da fidelidade do cliente</p>	<p><b>Requisitos de dados do contato</b></p> <p>- <i>Dados de relacionamento</i>: veículo de interesse, data para contato, motivo do interesse em não comprar.</p>
<p><b>Impacto na Rentabilidade – VEA</b></p> <p>- Aumento da receita pela diminuição da perda de clientes para outras marcas/concessionárias.</p>	<p><b>Impacto no Cliente – VRA</b></p> <p>- Melhoria no atendimento através de um contato mais pertinente, adequando mais ao seu momento de recompra.</p>

**Figura 5.5.3.9. Redefinição do Processo de RECOMPRA - Pós-Venda**

#### 5.5.4 Tecnologia: Reestruturação

As informações nas concessionárias pesquisadas são geradas e armazenadas em seu próprio sistema operacional, conhecido como *DMS (dealer management system)* – sistema de gerenciamento do concessionário). Esse sistema é responsável pela registro de todas as transações entre a empresa e o cliente e ainda é o fornecedor de relatórios gerenciais para a gestão contábil-financeira e outras análises mais voltadas a produtos.

O DMS da Concessionária B permite, além do registro das transações, funcionalidades voltadas à automatização de alguns processos para a contabilidade, para a gestão de compras, para a gestão de estoques e outros. No entanto, é preciso que o sistema permita a integração de todos os pontos de contatos possíveis que o cliente estabeleça com a empresa, dentro de uma dinâmica contínua. Isto



requer uma tecnologia capaz de armazenar qualquer tipo de informação, de possibilitar consultas *ad hoc* e acesso fácil aos dados pelos usuários e, ainda, oferecer funções que automatizem o processo de contato e tarefas de marketing necessárias para a rotina de relacionamento com o cliente.

A metodologia e a infra-estrutura para a construção de um projeto de *Data Warehouse* e CRM requerem altos investimentos e competências específicas, dentro do campo do conhecimento da área de tecnologia, o que foge ao escopo deste estudo. No entanto, é possível simplificar esse processo desenvolvendo todas as funcionalidades e estrutura no próprio DMS das concessionárias, caso o sistema seja construído com uma linguagem de banco de dados.

A tecnologia proposta neste modelo é sugerida pela visão de usuário, que exige a organização de todas as informações do cliente em uma mesma base de dados, tanto os dados transacionais que são gerados em todas as áreas da empresa, quanto os dados coletados a partir da interação com o cliente, nos diversos setores de vendas e atendimento.

A proposta é o de desenvolver rotinas de transferência desses dados, após o seu processamento, para um ambiente que possibilite a consulta e uso da informação gerada. Essa rotina permite que qualquer atualização de dados promovida a cada contato com o cliente garanta, também, a atualização na base. Isto proporciona qualidade no uso das informações e nas ações de marketing.

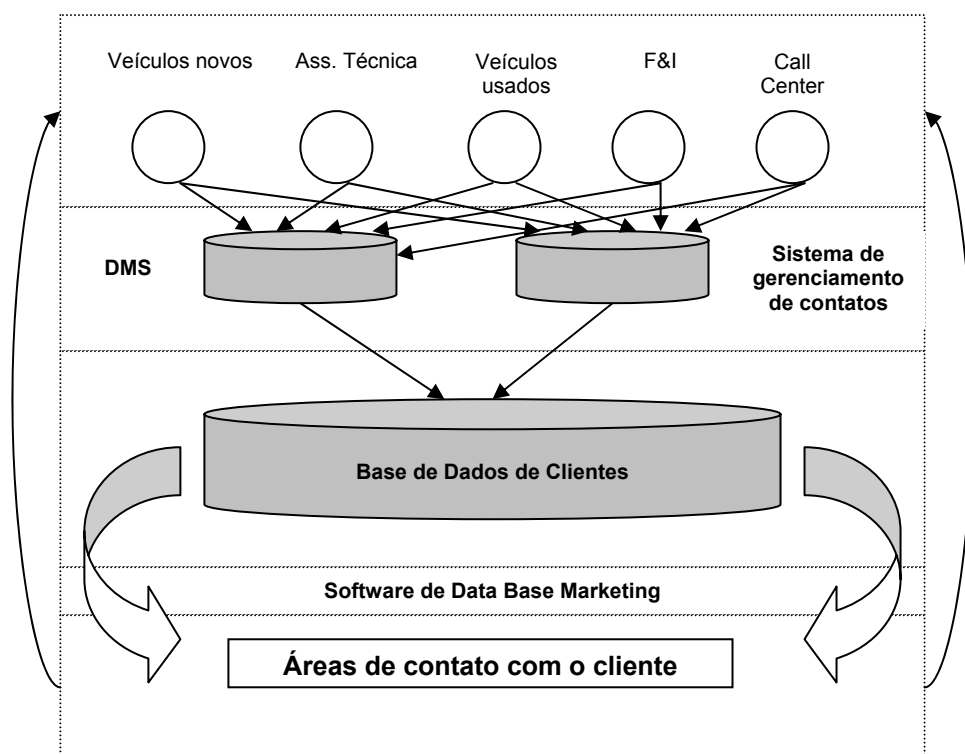
O software assim desenvolvido deve servir como fonte de registro dos dados de relacionamento gerado nos contatos com os clientes e como consulta para orientar o atendimento e as tarefas a serem realizadas, conforme processos.

Vendedores e outros atendentes do cliente devem conviver e utilizar, ao mesmo tempo, o sistema operacional – DMS para registro das transações e consultas de natureza operacional e o software de gerenciamento de contatos.

Como complemento propõe-se, também, uma outra ferramenta tecnológica, o software de data base marketing, que pode ser representada pelo Excell – planilha eletrônica da Microsoft. Ele trata, modela, armazena e dissemina todas as informações sobre os clientes. Pode proporcionar as estatísticas tradicionais até as tecnologias mais sofisticadas.

As informações a serem geradas e as consultas *ad hoc* se resumem aos indicadores de desempenho propostos nos processos sugeridos, além dos resultados dos contatos e do histórico de relacionamento com o cliente. Essas informações podem ser geradas por relatórios e consultas padronizadas.

A Figura 5.5.4 a seguir representa a arquitetura tecnológica proposta para sustentar o modelo proposto.



**Figura 5.5.4 – Arquitetura Tecnológica para suportar o modelo de Gestão do Relacionamento com o cliente para as concessionárias pesquisadas**

#### 5.5.5 Estrutura Organizacional: Reestruturação

Conforme identificado na pesquisa, as concessionárias são departamentalizadas e os processos são realizados “em partes” e cada área cuida de uma parte.

A visão holística do cliente é míope, pois o relacionamento é sempre interrompido em uma área e, às vezes, não é reiniciado em outra. Não há uma integração de informação e de processos entre as áreas da empresa.

Um cliente que compra um carro e depois de algum tempo solicita um serviço de assistência técnica vivenciam na segunda oportunidade, uma experiência completamente distinta, quase como se estivesse em uma outra empresa.

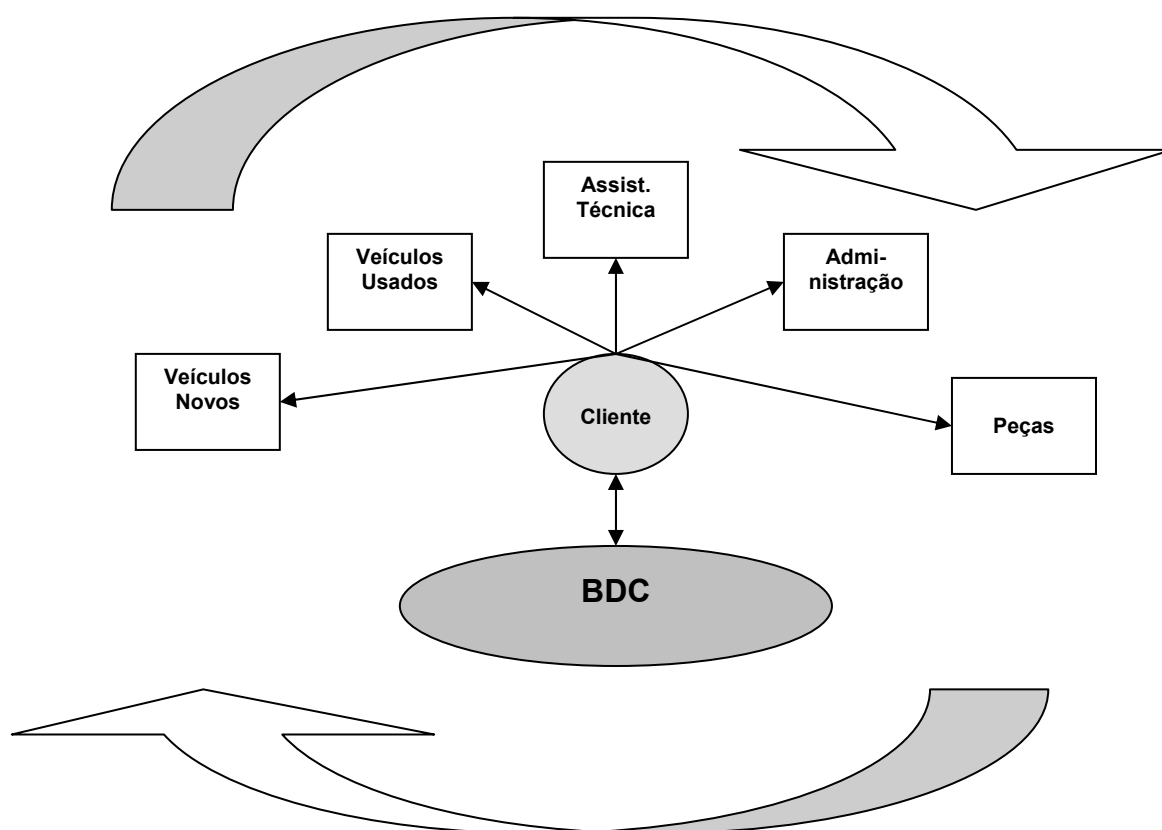
Pelas novas práticas propostas faz-se necessário, como premissa básica, ter a visão do cliente e de seu ciclo de compra, de forma que as atividades operacionais possam ter uma seqüência lógica e os diversos setores da empresa possam ter uma integração entre seus processos, de forma a romper paradigmas. Isto sem que haja necessidade de se promover uma reformulação no modelo organizacional das concessionárias

Assim, a proposta é criar um BDC (*Business Development Center* – Centro de Desenvolvimento de Negócios) que possa exercer o papel de integrador do relacionamento com o cliente e dos processos entre as diversas áreas da empresa. O BDC proposto deve ter uma estrutura de informática e de telemarketing que lhe proporcione as condições necessárias para interagir com o cliente, quando este estiver fora da loja, e compartilhar informações com as diversas áreas da empresa.

As principais funções do BDC serão:

- Realizar o atendimento telefônico e por e-mail de *prospects* e clientes, referente a respostas sobre ações solicitadas, outras solicitações, reclamações, agendamentos.
- Realizar os contatos com *prospects* frios, conforme critério de Qualificação.
- Realizar os contatos referentes às ações programadas de relacionamento.
- Realizar pesquisas de satisfação.
- Compartilhar informações com todos os departamentos da empresa, no sentido de apoiar o processo de prospecção e relacionamento dividindo tarefas e gerando informações através dos contatos.
- Interagir com os gerentes das diversas áreas fornecendo subsídios e informações, criando um processo contínuo de melhoria e aprendizagem sobre o relacionamento com o cliente.

A Figura 5.5.5 a seguir apresenta o formato proposto para o BDC.



**Figura 5.5.5 – Modelo Funcional do BDC**

O papel do BDC na concessionária viabiliza a gestão do relacionamento com o cliente e preserva a estrutura organizacional tradicional, de modo que, através dele, seja possível estabelecer uma integração entre os processos que envolvem o cliente, através da centralização de dados e contatos em todas as fases do ciclo de compra. Além disso, o BDC promove e disponibiliza o conhecimento das diversas interações do cliente em cada ponto de contato.

O tamanho da estrutura do BDC depende do tamanho da concessionária, de sua participação de mercado, do volume de *prospects* e clientes que conseguir atrair. O mais importante, dentro do foco da rentabilidade, é que o BDC possa contribuir para a otimização de atividades em cada área da empresa, uma vez que sua atividade fim pode ser mais bem desempenhada, em função de uma melhor estruturação da sistemática de contatos com os clientes.

## 5.6 Considerações

As práticas propostas visam, fundamentalmente, gerar efeitos positivos na rentabilidade das concessionárias estudadas, através da gestão do relacionamento com o cliente.

O modelo apresentado propõe interferências, concomitantemente, nas cinco variáveis do CRM: Estratégia, Segmentação, Processos, Tecnologia e Estrutura Organizacional, as quais compõem os elementos que modificam a gestão do negócio.

Vale salientar que a abordagem apresentada permite adaptações conforme diferentes aspectos existentes entre as concessionárias estudadas. Essas diferenças podem ser caracterizadas pelo porte, pelo mercado de atuação, pela estrutura financeira, pela cultura de seus colaboradores e até pela montadora que representa e sua capacidade de negociar com a mesma.

Seguramente, a gestão do relacionamento do cliente não é exercida em sua plenitude nessas empresas, porque não há uma estrutura funcional e tecnológica, que permita enxergar e atuar sobre o ciclo do cliente. Portanto, investimentos serão necessários para viabilizar a estrutura adequada para essa nova forma de gestão. Nada impede, porém, que o modelo possa se iniciar passo a passo, organizando informações e integrando os processos que estão mais próximos.

As principais conclusões acerca do levantamento realizado são elucidativas para identificar oportunidades importantes para a proposição de algumas práticas relacionadas à gestão do relacionamento com o cliente.

Vale observar que duas empresas totalmente distintas em termos de mercado de atuação, tamanho e marca representada mostraram semelhanças, principalmente em relação a suas visões orientadas para o produto e não para o cliente. Não existe nelas uma visão integrada do cliente, ou seja, as atividades de venda de um carro são totalmente independentes da realização dos serviços de assistência técnica. Isto se reflete nos procedimentos operacionais de cada área das empresas e nos diferentes estilos de gestão, apesar de pertencerem à mesma empresa e de cuidar do mesmo cliente.

O motivo pelos quais levaram essas empresas a adotarem este modelo não fez parte dessa pesquisa, porém as oportunidades para influenciar o desempenho dos custos e da receita da empresa através de práticas de CRM ficaram evidentes.

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

### 6.1 Introdução

Desenvolver um modelo de gestão com vistas ao aumento da competitividade empresarial sempre traz ganhos, às vezes não mensuráveis, além daqueles propostos e objetivamente relacionados aos efeitos esperados propostos no trabalho.

Assim, pode-se concluir sobre as principais contribuições que o modelo de incrementar o relacionamento com o cliente, aqui proposto, trouxe para as empresas estudadas:

- *Uma alternativa estratégica para a sobrevivência do varejo automotivo.* Diante de um mercado fragmentado e pressionado por preço, como se encontra o varejo automotivo, o relacionamento com o cliente gera efeitos positivos na rentabilidade, conforme demonstrado.
- *Otimização dos processos em pontos que agregam valor.* De nada adianta reduzir custos ou otimizar atividades, sem que se tenha um objetivo claro de agregar valor ao cliente e, ao mesmo tempo, à empresa. O modelo proposto tem como premissa, a cada mudança proposta, a convicção de que o efeito na rentabilidade deve ser acompanhado por um efeito positivo para o cliente.
- *Desenvolvimento da tecnologia empresarial.* Mais do que administrar os recursos tecnológicos de uma empresa, sua área de informática precisa se envolver mais com as necessidades de informações das áreas operacionais, não somente de forma passiva, mas levando sugestões e preocupações em tornar mais efetivo o uso de informações para a tomada de decisões. No modelo desenvolvido, a participação da área de informática no negócio é intensa.
- *Contribuição para atividade gerencial, enquanto líder de equipe.* Pode-se dizer que o gerente é o coração de uma empresa. No afã de conquistar os resultados desejados, ele assume a rotina de seus comandados e se esquece de sua principal missão, que é a de liderar, seguir caminhos, conduzir as pessoas. Nesta experiência, o modelo

proposto vislumbra e incentiva uma mudança de cultura. O uso de informações, a gestão de processos baseada em indicadores, a reorientação para um foco no mercado são questões que estimulam o crescimento gerencial e só se viabiliza se houver uma transposição de estilos.

- *Aprendizagem empresarial contínua.* O CRM é sempre parte de um processo contínuo de agregação de valor, tanto para a melhoria da qualidade de produtos e serviços prestados, quanto para a competitividade da empresa. Assim, surgem oportunidades para uma constante aprendizagem, dado a dinâmica do mercado. Quando se modifica a orientação estratégica em direção ao mercado, cria-se um fluxo de informações e conhecimento contínuo para dentro da organização.

## 6.2 Conclusões

Com a construção das etapas e passos do modelo transposto e com as melhorias sugeridas implantadas, atingiu-se o aprendizado e, conseqüentemente, o conhecimento.

A experiência de se construir um modelo de gestão empresarial fundamentado em oportunidades identificadas ou em pontos de aprimoramento proporcionou um conjunto de conhecimentos fundamentais importantes para os avanços da prática da administração. Este composto de conhecimento pôde ser experimentado a partir de uma série de resultados obtidos.

A construção de um modelo de gestão do relacionamento com o cliente permitiu o conhecimento em duas dimensões fundamentais: a do negócio, em si, e a do ciclo de compra do consumidor em relação ao produto que empresa está ofertando.

Quanto ao negócio, foi possível compreender as limitações e dificuldades do varejo automotivo em relação às novas demandas do consumidor e, portanto, às idiossincrasias de um dos principais setores da economia mundial.

Quanto ao ciclo de compra do consumidor, o conhecimento remete a um novo paradigma de contabilizar resultados, não mais pelo desempenho do produto, mas pelo comportamento do cliente. Adicionalmente, possibilita avaliar melhor as



oportunidades existentes através da compreensão dos limites econômico-financeiros do consumidor em relação a um produto ou serviço.

Os diversos modelos encontrados de gestão do relacionamento com o cliente estabelecem um enfoque no sentido de agregar valor ao cliente e, raramente, nos ganhos para a empresa. Isto explica, em parte, insucessos em programas dessa natureza. Sem que seja estabelecida uma dimensão de valor a ser agregado ao cliente em relação a um ganho para empresa e sem a utilização de instrumentos de medição, essas iniciativas tendem a se perder ao longo do tempo. De nada adianta superdimensionar as expectativas dos clientes sem estabelecer uma contrapartida em termos de resultados práticos, mesmo que seja em uma dimensão de tempo em longo prazo.

Por outro lado, modelos de gestão do relacionamento com o cliente sempre estão bem acompanhados de soluções tecnológicas modernas e, muitas vezes, extremamente onerosas. Porém, o grande aprendizado neste modelo foi que a estrutura tecnológica, mesmo quando orientada para o banco de dados, não proporciona o sucesso do relacionamento com o cliente. A evolução da gestão empresarial em direção à melhoria do relacionamento com o cliente pode iniciar, primeiramente, pelas mudanças dos processos. Os avanços tecnológicos devem ser vistos como ferramenta incremental do modelo.

Neste estudo, foi possível perceber as dificuldades operacionais de duas empresas, quando não há um direcionamento orientado. O entendimento é que uma estratégia empresarial compartilhada dentro da organização é fator essencial para o sucesso de qualquer modelo. Adicionalmente, quando se necessita estabelecer uma nova direção, esse processo leva tempo e exige o envolvimento de todo o corpo gerencial e diretivo da organização.

Quanto à aplicabilidade do modelo na concessionária, ela é perfeitamente factível do ponto de vista operacional. Desde que se crie um ambiente de mudança e comprometimento em toda a organização, a transposição para um modelo de gestão do relacionamento com o cliente deve ser realizada em etapas.

Partindo das variáveis do CRM, compreendendo que seus efeitos só surgem ao longo do tempo e dependendo da particular evolução de cada empresa, o desenvolvimento da organização deve ser contínuo.

Primeiramente, é necessária uma reorientação da estratégia e, depois, as novas práticas poderão ser pouco a pouco experimentadas, concomitantemente com a adequação da tecnologia. No mesmo ritmo, a estrutura organizacional vai se adequando conforme a empresa vai aprendendo a ser orientar pelo ciclo de compra e necessidades do cliente. É um processo que se inicia e não tem término, o que produz a aprendizagem contínua.

Assim, o sucesso do modelo proposto está condicionado à capacidade da empresa em promover internamente uma estratégia que possa ser compartilhada, de forma a orientar as ações da empresa para o ciclo de compra e relacionamento com o cliente.

Mesmo que a aplicação do modelo tenha sido estudada em empresas do varejo automotivo, as etapas e os passos concebidos podem ser utilizados em qualquer setor de atividade, uma vez que, o entendimento necessário para sua aplicação recomenda, através de suas etapas propostas, o conhecimento do negócio e do ciclo de compra do consumidor. Isto permite compreender e adaptar variáveis do CRM às características do negócio em estudo.

Em suma, o estudo permitiu duas contribuições significativas, de perspectivas diferentes:

- *Quanto ao método*, possibilitou uma construção cognitiva utilizando-se de conhecimentos da engenharia de produção, mais especificamente da área de gestão de processo. Além de proporcionar a aprendizagem acadêmica, o modelo permite sua utilização prática e abrangente. Sua contribuição transcende ao conteúdo explorado neste trabalho e oferece soluções adequadas a outras situações de implantação de modelos empresariais.
- *Quanto ao conteúdo*, o principal ganho está no aprofundamento das implicações de melhorar a gestão do relacionamento com o cliente. Ou seja, o estudo ajuda a entender melhor a distância entre a teoria e a prática empresarial. Analisando as variáveis do CRM, é possível compreender as principais implicações e dificuldades encontradas nas empresas, no sentido de aprimorar o relacionamento com o cliente. Com relação à estratégia, percebem-se as implicações de uma orientação ao produto e não ao cliente. Quanto às questões de segmentação, apesar da evolução do marketing e da

tecnologia, existe uma enorme distância entre a compreensão e a prática sobre as diferenças existentes no comportamento e perfil do mercado. Quanto aos processos, existe um grande potencial de melhoria no sentido de tornar a organização mais produtiva e voltada a gerar valor ao cliente. Quanto à tecnologia, apesar de seus avanços, as pessoas ainda não conseguem fazer uso de seus recursos. Por fim, quanto à estrutura organizacional, foram encontrados modelos que necessitam ser revistos, pois não atendem mais à demanda do mercado e comprometem os resultados da empresa.

### **6.3 Sugestões para futuros trabalhos**

Como sugestão para trabalhos futuros, é importante explorar experiências que estão além do escopo deste estudo, mas que têm como ponto de partida este trabalho.

1. Não foi considerada neste modelo a adequação dos investimentos para a justificativa de retorno exigida. Portanto, o desenvolvimento de um estudo que proponha uma metodologia para o um plano de negócio desta natureza será uma grande contribuição, não só para complementar o estudo em si, mas para a prática da administração.
2. Ainda quanto ao investimento, a variável Tecnologia representa o maior investimento financeiro. Porém, existem diversas soluções adequadas a diferentes portes de empresa relacionadas a arquitetura do *hardware*, soluções de softwares de comunicação, sistemas operacionais. Isto também demanda um amplo leque de estudos na área tecnológica.

## REFERÊNCIAS

- AISCOUGH, Thomas L., DECARLO, Thomas E., LEIGH, Thomas W. Building expert systems from the selling scripts of multiple experts. *The Journal of Services Marketing* N.4, V.10, pp. 23-40, 1996.
- BARTLETT, Christopher & GHOSHAL, Sumantra. Novas formas de gerenciar. *HSM Management*, São Paulo, ano 1 n.1 p.14 –20 mar-abr 2001.
- BRANDÃO, Hugo P. & GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.41 n.1 p.8-15, Jan-Mar 2001.
- BREZTKE, Miriam. *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*. São Paulo: Atlas, 2000.215p.
- BROWN, Stanley A . *CRM - Customer Relationship Management:Uma ferramenta estratégica para o mundo E-business*. São Paulo: Makron Books, 2001. 323p.
- CARSON, David, GILMORE, Audrey, MACLARAN, Pauline. Customer of profit focus: an alternative perspective. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, N.1, V.4, pp. 26-39, 1998.
- CLARK, Bruce H. *HSM Management*, São Paulo, ano 2, n.8, p.110 –118, mai-jun 2001.
- DUFFY, Dennis L. Customer loyalty strategies. *Journal of Consumer Marketing*, N.5, V.15, pp. 435-448, 1998.
- GODIN, Seth. *Permission Marketing: Turning strangers into friends and friends into customers*. New York: Simon & Schuster, 1999. 240p.
- GONÇALVES, Lima J. E. Processo, Que Processo? *Revista de Administração de Empresas*, N.4, V.40, pp.8-19, 2000.
- GREMLER, Dwayne D., BROWN, Stephen W. The Loyalty Ripple Effect. *International Journal of Service Industry Management*. V.10, n.3, p.271-288, 1998.
- GROTH, John C. The Exclusive Value Principle – A Concept for Marketing. *Journal of Products & Brand Mangement*. N.3, V.3, pp.8-18, 1994.
- GUMMENSSON, Evert. Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*. V.5, N.5, p.5-20, 1994.
- HAMEL, Gary. A Era da Revolução. *HSM Management*, São Paulo, ano 4 n.24 p.116–26 jan-fev 2001.

- HAMEL, Gary. Dez princípios de revolução. HSM Management, São Paulo, ano1 n.6 p.100 –108 jan-fev 1998.
- HARRINGTON, James H. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993, 342p.
- HISTÓRIA DA DISTRIBUIÇÃO. Site da Fenabreve – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. Disponível em <http://www.fenabreve.com.br>. Acesso em 12 mar. 2002.
- HOLTZ, Herman. Databased Marketing. \_\_\_\_: Wiley, 1992, 300p.
- HORNGREN, Charles T. Introdução à Contabilidade Gerencial. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985, 506p.
- HUBER, Frank, HERMANN, Andreas, MORGAN, Robert E. Gaining competitive advantage through customer value oriented management. Journal of Consumer Marketing. N.1, V.18, pp.41-53, 2001.
- HUGHES, Arthur M. Database Marketing Estratégico: Plano diretor para elaboração e gerenciamento de um lucrativo programa de marketing com foco no cliente. São Paulo: Makron Books, 1998, 342p.
- HUGHES, Arthur M. Finding Your Best Customers with RFM. Relationship Marketing Report, Copyright by Marketing Publishers Inc., 1999.
- HUGHES, Arthur M. Lifetime Value or Return on Investment which is the better measure of success. Relation Marketing Report, 6/3/1999.
- HUGHES, Arthur M. The Complete Database Marketer: Second-Generation Strategies and Techniques For Tapping the Power of Your Customer Database. Chicago, London, Singapore: Revised Edition Irwin Professional Publishing, 1996. 595p.
- JACKSON, R., WANG, P. Database Marketing Estratégico. São Paulo: IDBM, 1997.
- JOHNSON, Michael D., GUSTAFSSON, Anders. Improving Customer, Satisfaction, Loyalty and Profit. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 198p.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1997, 725p.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle - 5ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.
- KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. 282p.

- LONG, Mary M., SCHIFFMAN, Leon G. Consumption values and relationships: segmenting the market for frequency programs. *Journal of Consumer Marketing*. V.17, N.3, pp.214-232, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing - Edição Compacta*. São Paulo: Atlas 1996, 270p.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing - Volume 1*. São Paulo: Atlas, 1993, 350p.
- MCKENNA, Regis. *O Novo Marketing*. HSM Management, São Paulo, ano1 n.1 p.124-27 mar-abr 1997.
- MELTZER, Michael. *Building The Business Case*. [www.crm-forum.com](http://www.crm-forum.com), 2000.
- NADA DATA - NADA's AutoExec Magazine. Economic Impact of America's New Car and New Truck Dealers. Disponível em <http://www.nada.org>. Acesso em 14 mar 2002.
- PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. *CRM Series Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*. Pepper and Rogers Group do Brasil, 2000 77p.
- PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. *The One to One Manager*. New York, Currency and Doubleday, 1999. 262p.
- PIERCY, Nigel F., CRAVENS, David W., MORGAN, Neil A. Sales force performance and behavior-based management process in business-to-business sales organizations. *European Journal of Marketing*, N.1/2, V.32, pp.79-100, 1998.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 494p.
- QUELLA, James A., MORRISON, David J.; MUNDT Kevin A.; SLYWOTZKY, Adrian. *Profit Patterns*. HSM Management, São Paulo, Book Summary, n.1 p.22-41 2000.
- RAPP, Stan, COLLINS, Thomas L. *The New Maxi-Marketing: The classic guide to transforming your advertising, promotion and marketing strategy for the information economy*. McGraw Hill, New York, 1995, 319p.
- RAVALD, Annika, GRONROOS, Christian. *The Value Concept and Relationship Marketing*. *European Journal of Marketing*. V.30, n.2, 1996.
- REYNOLDS, Jonathan. *ECommerce: a critical review*. *Journal of Retail & Distribution*. Volume 28, n. 10, p.417-444, 2000.

- REZE JUNIOR, Sérgio. O Novo Sistema de Distribuição na visão proposta pelo ICDP. "Entendendo as peças que compõe o sistema". Dealer Online - 12 mar. 2002. Internacional. Disponível em <http://www.dealeronline.com.br> acesso em 13 mar.2002.
- RUST, Roland T., ZEITHMAL, Valerie A., LEMON, Katherine N. Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy. New York: The Free Press, 2000. 292p.
- SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos. Pesquisa de Marketing - Conceitos e Metodologia. São Paulo: Makron Books, 1994, 156p.
- SILVA, Edna Lúcia, MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação – 3a. Edição Revisada e Atualizada. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001, 121p.
- SIMKIN, Lyndon, DIBB, Sally. A program for implementation market segmentation. Journal of Business & Industrial Marketing. N.1, V.12, pp.51-65, 1997.
- SOLDOW, Gary F., THOMAS, Gloria P. Vendas - Profissionalização para década de 1990. São Paulo: Makron Books, 1993, 576p.
- STORBACKA, Kaj and STRANDVIK, Tore and GRONROOS, Christian. Managing Customer For Profit: The Dynamics of Relationship Quality. International Journal of Service Industry Management. Volume 5 No.5, p.21-38, 1994.
- SWIFT, Ronald. CRM - Customer Relationship Management. O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 493p.
- VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamento - Como manter a fidelidade de clientes através do Marketing de Relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993, 323p.
- WEBSTER, Marcelo F. Um modelo de Melhoria Contínua Aplicado à Redução de Riscos no Ambiente de Trabalho. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, agosto, 2001.
- WEITZ, Barton A, LEVY, Michael. Retailing Management. \_\_\_\_: Irwin, 1995, 616p.
- YAU, Oliver H.M., MCFETRIGE, Peter R., CHOW, Raymond P.M., LEE, Jenny S. Y., SIN, Leo Y.M., TSE, Alan C.B. Is relationship marketing for everyone? European Journal of Marketing, v.34, n.9/10, p.111-1127, 2000.
- ZINELDIN, Mosad. Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. Marketing Intelligence & Planning. 18/1, pp.9-23, 2000.

## APÊNDICE

Os anexos aqui apresentados referem-se às etapas ***Conhecer*** e ***Investigar*** do método de levantamento de dados proposto. Assim, os mesmos estão referenciados:

**Anexo 1 e 2 - Etapa Conhecer**

**Anexo 3,4,5,6,7 e 8 – Etapa Investigar**



## Anexo 1

<b>Setor de atividade:</b> Automotivo		<b>Etapa:</b> Conhecer	<b><u>Formulário 1</u></b>
<b>Fontes pesquisadas:</b>			<b>Data:</b>
<b>Ação:</b> Levantamento do macro-ambiente da concessionária de veículos identificando características, cadeia de distribuição, concorrência e histórico do setor de atividade			
<b>Tópico</b>	<b>Principais questões</b>	<b>Levantamento</b>	
- Histórico e características do setor automotivo	- Origem das atividades no Brasil - Formato da indústria - Agente principal e características		
- Análise da cadeia de distribuição	- Modelo de distribuição - Relações de canal - Organização do setor		
- Análise do ambiente concorrencial	- Nível de competição - Forma de concorrência - Vantagens competitivas		

## Anexo 2

<b>Setor de atividade:</b> Automotivo		<b>Etapas:</b> Conhecer	<b>Formulário 2</b>
<b>Entrevistados:</b> Principais executivos e dirigentes da concessionária			<b>Data:</b>
<b>Ação:</b> Levantamento do micro-ambiente da concessionária de veículos identificando posição no mercado, características, forma de organização, estrutura, ciclo de relacionamento com o consumidor			
Tópico	Principais questões	Levantamento	
- Posição no mercado e características	- Participação no mercado de atuação - Características do mercado de atuação e área de influência - Concorrência direta e indireta - Formas de competição		
- Forma de organização e estrutura	- No. de funcionárias e lojas - Volume de vendas - Composição do lucro, em termos de participação por área de negócio - Áreas de negócio e produtos		
- Ciclo do relacionamento com o consumidor	- Ciclo de compra do consumidor com relação às necessidades a serem atendidos pelo negócio - Momentos de contato com o consumidor - Frequência de compra		

### **Anexo 3**

<b>Empresa:</b>	<b>Etapa:</b> Investigar	<b><u>Formulário 3</u></b>
<b>Entrevistados:</b> - Principal executivo da empresa e ou dirigente da empresa		
<b>Ação:</b> Roteiro de perguntas com relação a variável Estratégia		
Objetivo	Roteiro de perguntas	Levantamento
<p>- Compreender quais as crenças e valores dos dirigentes da empresa sobre a melhor estratégia de atuação no mercado. Pretende identificar se existe uma orientação estratégica com foco no cliente e, se esta orientação está traduzida em processos operacionais ao longo da organização. Muitas vezes a estratégia da empresa é muito mais emergente.</p>	<p>1. Qual a sua opinião sobre a melhor forma de competir no mercado, para garantir e aumentar a rentabilidade da empresa?</p> <p>2. A sua opinião sobre a melhor forma de competir no mercado é traduzida no processo operacional da empresa? Explique como.</p> <p>3. Qual é e como é o nível de participação dos gerentes, com relação às decisões da empresa sobre a forma de atuar no mercado?</p> <p>4. A empresa possui alguma definição estratégica (missão, valores, visão) formalizada para toda a empresa? Qual?</p>	

### **Anexo 4**

<b>Empresa:</b>	<b>Etapa:</b> Investigar	<b><u>Formulário 4</u></b>
<b>Entrevistados:</b> Gerentes das áreas de negócio		
<b>Ação:</b> Roteiro de perguntas com relação a variável Segmentação		
Objetivo	Roteiro de perguntas	Levantamento
<p>- Identificar a prática da segmentação de clientes na empresa e se existe o reconhecimento por parte dos gerentes sobre a importância de se diferenciar os clientes.</p>	<p>5. A empresa reconhece as diferenças entre os clientes? Se sim, como isso é operacionalizado nas atividades de vendas e de atendimento ao cliente?</p> <p>6. Você acredita que os resultados da empresa podem melhorar, caso haja uma segmentação de clientes para a venda e o atendimento? Por quê?</p> <p>7. Caso a empresa pratique a segmentação de mercado, existe alguma tecnologia que dá suporte ao processo? Como é?</p>	

### Anexo 5

<b>Empresa:</b>	<b>Etapas:</b> Investigar	<b>Formulário 5</b>
<b>Entrevistados:</b> Gerentes das áreas de negócio		
<b>Ação:</b> Roteiro de perguntas com relação a variável Processos - <b>Pré-Venda e Venda</b>		
Objetivo	Roteiro de perguntas	Levantamento
<p>- Entender o processo de gerenciamento do <i>prospect</i>, bem como os controles e informações utilizadas para maximizar a eficiência da venda.</p>	<p>8. Quais os momentos de contatos com o <i>prospect</i>?</p> <p>9. Quais são as formas de atrair consumidores para a compra?</p> <p>10. Como é mensurado o retorno sobre os investimentos para atrair consumidores para a empresa?</p> <p>11. Quais informações são obtidas do <i>prospect</i> durante o processo de compra do veículo e como são registradas?</p> <p>12. Quais as atividades realizadas quando o <i>prospect</i> não decide a compra na visita a loja?</p> <p>13. Quais os indicadores utilizados para avaliar a eficiência da venda?</p> <p>14. Existe algum tipo de gerenciamento sobre o <i>prospect</i>, após o primeiro contato? Como é feito?</p> <p>15. Existe alguma forma de integração e controle sobre os contatos telefônicos, o atendimento na loja e os contatos pela Internet? Como?</p> <p>16. Existe algum tipo de gerenciamento sobre a venda de agregados?</p> <p>17. Com relação ao atendimento ao <i>prospect</i> ou cliente, existem informações prévias que identificam um cliente antigo, seu perfil de compras, que ajudem a adequar o atendimento?</p> <p>18. Quais os principais motivos que impedem o <i>prospect</i> de adquirir o veículo?</p> <p>19. Existe algum tipo de contato sistemático ou acompanhamento do cliente após a compra?</p>	

## Anexo 6

<b>Empresa:</b>	<b>Etapas:</b> Investigar	<b>Formulário 6</b>
<b>Entrevistados:</b> Gerentes das áreas de negócio		
<b>Ação:</b> Roteiro de perguntas com relação a variável Processos – Pós-Venda		
Objetivo	Roteiro de perguntas	Levantamento
<p>- Identificar se existe na empresa uma orientação para o relacionamento com o cliente, ao invés de uma orientação para a transação. Além disso, é verificado se há um esforço sobre o ciclo de vida do cliente no sentido de aumentar seu valor e fidelidade.</p>	<p>20. As informações obtidas na pesquisa de satisfação após a compra do veículo são registradas e utilizadas para melhorar o relacionamento com o cliente?</p> <p>21. Quais são as formas de atrair cliente para a assistência técnica?</p> <p>23. Existe algum calendário de contatos sistemáticos com clientes? Como é ?</p> <p>24. Existe algum tipo de processo para estimular o gasto do cliente na empresa? Como é?</p> <p>25. Existe algum controle ou acompanhamento sobre a frequência de compra do cliente e o valor gasto na empresa? Como?</p> <p>26. Quais as principais reclamações dos clientes?</p> <p>27. Existe algum tipo de gerenciamento da fidelidade do cliente? Como é feito?</p> <p>28. Qual a interação existente entre a área de serviço e a área de vendas de veículos?</p> <p>29. Existe algum tipo de estímulo ao cliente para a troca do veículo? Como é?</p> <p>30. Como a área de serviços espera atrair mais clientes para aumentar o volume de serviços?</p> <p>31. O que poderia ser feito para melhorar a satisfação do cliente?</p>	

## Anexo 7

<b>Empresa:</b>	<b>Etapas:</b> Investigar	<b>Formulário 7</b>
<b>Entrevistados:</b> Gerentes das áreas de negócio e responsável pela área de tecnologia		
<b>Ação:</b> Roteiro de perguntas com relação a variável Tecnologia		
Objetivo	Roteiro de perguntas	Levantamento
<p>- Entender a arquitetura tecnológica da empresa para avaliara se existe uma orientação para o cliente, através de uma visão integrada.</p> <p>- Identificar o quanto a estrutura tecnológica está preparada para apoiar a gestão do relacionamento com o cliente.</p> <p>- Entender os recursos tecnológicos existentes que possam facilitar o atendimento e o gerenciamento do cliente.</p>	<p>32. A empresa possui banco de dados de clientes? Se não, existe algum projeto relacionado a isso?</p> <p>33. Como as informações sobre os clientes estão organizadas?</p> <p>34. Existe algum tipo de software que auxilia o registro de contatos com <i>prospects</i> ou cliente antes de qualquer transação?</p> <p>35. Qual a configuração da estrutura tecnológica da empresa?</p> <p>36. Os gerentes conseguem acessar a base de clientes com o histórico de suas transações?</p> <p>37. Que tipo de informações sobre os clientes é solicitadas ao seu departamento?</p> <p>38. Quais as informações sobre clientes são registradas no sistema?</p> <p>39. Quais as informações sobre clientes são utilizadas em seu dia-a-dia? Quais os propósitos?</p> <p>40. Quais os relatórios relacionados a clientes são utilizados?</p> <p>41. Que tipo de recursos tecnológico seria necessários, em sua opinião, para melhorar o atendimento ao cliente?</p>	

## Anexo 8

<b>Empresa:</b>	<b>Etapas:</b> Investigar	<b>Formulário 8</b>
<b>Entrevistados:</b> Gerentes das áreas de negócio		
<b>Ação:</b> Roteiro de perguntas com relação a variável Estrutura Organizacional		
Objetivo	Roteiro de perguntas	Levantamento
<p>- Identificar as características da atual estrutura organizacional e como se comporta frente aos problemas de atendimento ao cliente.</p> <p>- Identificar o quanto distante a estrutura organizacional está preparada e orientada para o relacionamento com cliente.</p>	<p>42. Existe algum tipo de estrutura para dar apoio a equipe de vendas, durante o processo de vendas e atendimento ao <i>prospect</i> ou cliente?</p> <p>43. Quem faz o atendimento ao cliente pelo telefone? E na loja?</p> <p>44. Existem problemas no atendimento ao cliente, tanto na loja, quanto pelo telefone? Como ?</p> <p>45. Como os problemas dos clientes são acompanhados e tratados? Existem problemas? Quem é o responsável para solucioná-lo?</p> <p>46. Existem problemas no atendimento ao cliente, na oficina Quais?</p> <p>47. Como os problemas dos clientes são acompanhados e tratados? Existem problemas? Quem é o responsável para solucioná-lo?</p> <p>48. Existe algum tipo de estrutura de atendimento ao cliente pelo telefone? Quais as suas funções?</p>	